

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

LA NOUVELLE GOUVERNANCE RURALE : LE CAS DE LA CORPORATION « CAP-À-  
L'AIGLE, VILLAGE DES LILAS »

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A RIMOUSKI

comme exigence partielle  
du programme de maîtrise en développement régional

PAR

SOPHIE ANNE MORIN

DÉCEMBRE, 2005

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

## REMERCIEMENTS

Tout d'abord, mes remerciements vont à Bruno Jean. Votre tutorat lors de cette recherche m'a poussé à me faire confiance et vous avez su doser vos différentes interventions. Merci d'avoir partagé vos expériences et vos réflexions, lesquelles, amenées à point, ont fait progresser mon raisonnement. Merci de m'avoir intégrée au projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale; j'y ai trouvé des moyens, du soutien et de nombreux apprentissages. Merci à Steve Plante puisque sans tes corrections, ce mémoire comporterait, entre autres, moins de détails et plus de coquilles. Ton appui à ce niveau fut sans aucun doute mémorable. Travailler avec toi m'a apporté beaucoup d'apprentissages, et pas qu'au plan académique.

Cette recherche n'aurait pas pu être menée sans vous, les citoyens de Cap-à-l'Aigle. Merci à Lucille Brisson et Bruno Simard. Vous m'avez ouvert les portes de votre communauté et votre soutien a été tellement apprécié. Merci à ceux et celles qui ont participé à ma recherche en acceptant de me partager leur vécu lors des entretiens. Merci à Henriette et Madeleine Duchesne, vous m'avez si bien traitée lors de mes séjours chez vous.

Merci à toi, mon *chum* Bruno. Merci pour ton soutien et ta confiance. Merci de m'avoir suivie dans mon aventure. « *Quand tu m'appelles " mon p'tit loup " avec ta petite voix, tu penses mes bleus, tu tues tous mes papillons noirs* » (FERLAND, 1995). Je t'aime.

Geneviève, je veux te remercier puisque *depuis qu'on se connaît...* Merci pour les nombreux après-midi d'automne et d'hiver où j'ai pu partager mes peurs et mes bonheurs. Merci pour l'ensemble de ton accompagnement. Merci pour les éventuels prêts de beurre, pour les cafés noirs et les (si peu nombreuses!) parties de Skipbo.

Isabelle, merci d'avoir cru en moi et d'avoir pris une place importante dans les dernières semaines. *Je n'ai pas lâché la patate...* Merci pour tout, et longue vie à notre amitié.

En terminant, ma famille Morin, je vous envoie un gros merci. Merci Pascale. Tu m'as encouragé par ton exemple et ton expérience. Tu es une grande sœur en or! Merci à toi J.C., toujours présent; c'est rassurant de savoir que je peux compter sur toi. Merci à vous, Papa et Maman, à votre soutien inconditionnel.

La chose la plus ardue de ce mémoire a été de vous écrire ces quelques remerciements. J'ai difficilement su comment traduire en mots ce que je voulais vous dire. Mille Mercis.

## AVANT-PROPOS

Lors d'une enquête dans les ménages en 2001, j'ai pris contact avec la population de Cap-à-l'Aigle, ayant rencontré 104 citoyens sur une population de 720 habitants. À partir de ce moment, j'ai remarqué quelle importance les citoyens donnaient au projet de « Village des Lilas ». J'ai été tentée d'étudier cette communauté puisque les résidents de cette communauté mettent de l'emphase sur les ressources qu'ils possèdent et non pas sur leurs manques et leurs besoins.

J'ai voulu comprendre comment une communauté comme celle de Cap-à-l'Aigle était en mesure de mettre en œuvre un projet d'une telle envergure. La gouvernance et le renforcement des capacités sont des notions tout indiquées pour comprendre comment les citoyens se sont mobilisés, comment ils se sont regroupés et comment ils ont réussi à s'asseoir à la même table pour discuter d'enjeux concernant la communauté tout entière.

Nous nous sommes basés sur les écrits de quelques auteurs, tels que Stocker (1998), Theys (2003) et Jean (2003) pour définir la gouvernance. Ensuite, nous nous sommes penchés sur différentes définitions du renforcement des capacités en étudiant Goodman *et al.* (1998), Chaskin *et al.* (2001), Kretzmann et McKnight (1993) et Reimer (2002a; 2002b). Le modèle théorique de Reimer (2002a; 2002b) fut utilisé dans le cadre de ce mémoire de maîtrise pour rendre compte de la gouvernance dans la communauté de Cap-à-l'Aigle.



## RÉSUMÉ

La présente recherche, menée dans le cadre de la maîtrise en développement régional, consiste en une étude de cas de la gouvernance rurale. Le but de cette recherche est de comprendre la gouvernance dans la communauté de Cap-à-l'Aigle en ayant comme sujet d'étude la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ». L'objectif principal de notre recherche est de comprendre comment se caractérise la gouvernance, qui peut être observée lors de prises de décisions qui mettent en jeu et qui surpassent les intérêts des pouvoirs politiques, publics et communautaires dans une optique de développement local.

Pour ce faire, nous avons étudié la gouvernance et le renforcement des capacités à se développer des communautés (*community capacity building*), et ce à travers les projets de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ». Plus précisément, nous voulons déterminer :

- En quoi le cas de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » peut être considérée comme un révélateur du mode de gouvernance locale à Cap-à-l'Aigle;
- Quels sont les acteurs en cause dans la gouvernance;
- Comment cette étude peut nous mener à comprendre la nouvelle gouvernance rurale?

La recherche s'est déroulée en plusieurs étapes. Tout d'abord, nous avons accès aux données récoltées durant le « sondage dans les ménages 2001 » du projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale. À partir de ces informations, nous avons bâti un schéma d'entretien exploratoire, et ces entretiens ont été faits à l'été 2003. Puis, en octobre et en décembre 2004, des entretiens en profondeur ont été faits pour comprendre l'ensemble du processus par lequel la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » est passée pour arriver à mettre en œuvre le projet de « Village des Lilas ». Les résultats de tous ces entretiens ont été compilés (à la suite de l'écriture des verbatims) et le présent mémoire témoigne de notre interprétation du discours de ces acteurs locaux du développement.

Nous avons conclu que la communauté de Cap-à-l'Aigle est animé d'une gouvernance rurale innovante puisque les membres de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » ont su mobiliser une gamme d'atouts (capital humain, capital social, capital financier et capital naturel) pour mettre en œuvre leur projet. De plus, les membres de la corporation ont su utiliser les différents types de relations (associatives, communales, bureaucratiques et marchandes) pour atteindre différentes finalités. Finalement, différents types de finalités ont été atteints, tant au niveau social (augmentation du sentiment d'appartenance, cohésion sociale) qu'économique (création d'emplois et augmentation de l'achalandage dans les établissements de villégiature) et environnementale (préservation du patrimoine naturel et bâti de ce village vivant du tourisme).

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	I
AVANT-PROPOS.....	II
RÉSUMÉ .....	III
TABLE DES MATIÈRES.....	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
LISTE DES FIGURES .....	VIII
LISTE DES CARTES.....	IX
LISTE DES SYMBOLES ET ABRÉVIATIONS .....	X
INTRODUCTION.....	1
<b>CHAPITRE 1</b>	
<b>UN NOUVEL OBJET D'ÉTUDE DES COMMUNAUTÉS RURALES, LA</b>	
<b>GOVERNANCE.....</b>	<b>7</b>
1.1 OBJECTIF DE LA RECHERCHE .....	7
1.2 QUESTIONS SPÉCIFIQUES DE RECHERCHE .....	8
1.3 CADRE CONCEPTUEL : LA GOUVERNANCE ET LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES	
COMMUNAUTÉS.....	9
1.3.1 <i>La gouvernance</i> .....	10
1.3.1.1 Les acteurs de la gouvernance .....	11
1.3.1.4 Le point de vue de différents auteurs .....	13
1.3.2 <i>Le renforcement des capacités</i> .....	24
1.3.2.1 Bâtir les capacités des communautés .....	25
1.3.2.2 L'identification et la définition des dimensions des capacités des	
communautés .....	30
1.3.2.3 Bâtir les communautés de l'intérieur .....	35
1.3.2.4 Le modèle de renforcement des capacités des communautés rurales .....	43
1.4 ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE .....	54
<b>CHAPITRE 2</b>	
<b>LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE ET LA MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>57</b>
2.1 LE CONTEXTE : LE PROJET DE RECHERCHE SUR LA NOUVELLE ÉCONOMIE RURALE.....	57
2.2 LA COLLECTE DE DONNÉES ET LES TECHNIQUES D'ENQUÊTE .....	62
2.2.1 <i>La recherche documentaire</i> .....	63
2.2.2 <i>L'entretien semi-dirigé et l'entretien dirigé</i> .....	64
2.2.3 <i>La compilation et l'analyse des données</i> .....	66
2.2.4 <i>Les démarches sur le terrain et les entretiens</i> .....	67
2.3 ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE .....	75

### CHAPITRE 3

#### LE PORTRAIT HISTORIQUE ET SOCIO-ÉCONOMIQUE DE LA COMMUNAUTÉ ÉTUDIÉE.....

77

3.1 LE CONTEXTE GÉOGRAPHIQUE ET LE PEUPLEMENT .....	77
3.2 LA DÉMOGRAPHIE .....	79
3.3 LA TRAJECTOIRE HISTORIQUE DE LA COMMUNAUTÉ .....	80
3.4 LE PROFIL SOCIAL DE LA COMMUNAUTÉ .....	83
3.5 LES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES LOCALES .....	91
3.6 ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE .....	97

### CHAPITRE 4

#### CAP-À-L'AIGLE ET LA CORPORATION « CAP-À-L'AIGLE, VILLAGE DES LILAS ».....

98

4.1 LES ATOUTS DE CAP-À-L'AIGLE .....	98
4.2 LA SENSIBILITÉ DES CITOYENS À L'ÉGARD DE L'ENVIRONNEMENT NATUREL ET BÂTI .....	102
4.3 LA CORPORATION « CAP-À-L'AIGLE, VILLAGE DES LILAS » .....	104
4.3.1 L'émergence de l'idée « Un village habité dans un jardin » .....	105
4.3.2 La mise en œuvre du projet .....	107
4.3.3 Un rêve devenu réalité .....	121
4.4 ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE .....	125

### CHAPITRE 5

#### « CAP-À-L'AIGLE, VILLAGE DES LILAS » : UNE GOUVERNANCE LOCALE INNOVANTE? .....

127

5.1 LES ATOUTS DE LA CORPORATION « CAP-À-L'AIGLE, VILLAGE DES LILAS » .....	128
5.1.1 Les principaux éléments du capital naturel .....	129
5.1.2 Les principaux éléments du capital économique .....	130
5.1.3 Les principaux éléments du capital humain .....	133
5.1.4 Les principaux éléments du capital social .....	137
5.2 LES FINALITÉS DE LA CORPORATION « CAP-À-L'AIGLE, VILLAGE DES LILAS » .....	143
5.2.1 La création d'emplois et développement local .....	144
5.2.2 Le renforcement du sentiment d'appartenance à la communauté .....	144
5.2.3 La qualité des paysages .....	147
5.2.4 La cohésion sociale .....	147
5.2.5 L'allongement de la saison touristique .....	148
5.3 LES RELATIONS SOCIALES DE LA CORPORATION « CAP-À-L'AIGLE, VILLAGE DES LILAS » .....	149
5.3.1 Les relations marchandes .....	149
5.3.2 Les relations bureaucratiques .....	150
5.3.3 Les relations associatives .....	152
5.3.4 Les relations communales .....	153
5.4 LE SCHÉMA DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS .....	154
5.5 ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE .....	160

CONCLUSION .....	163
BIBLIOGRAPHIE.....	168
ANNEXE 1 – MODÈLE D’ANALYSE DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS (CHASKIN <i>ET AL.</i> ).....	176
ANNEXE 2 – RELATIONS ENTRE LES DIMENSIONS DES CAPACITÉS DES COMMUNAUTÉS (GOODMAN <i>ET AL.</i> ) .....	177
ANNEXE 3 – <i>POTENTIAL PARTNERS</i> (KRETZMANN ET MCKNIGHT).....	178
ANNEXE 4 – <i>STRENGTHENING RELATIONSHIPS</i> (KRETZMANN ET MCKNIGHT) .....	179
ANNEXE 5 – <i>ONE TO ONE RELATIONSHIPS</i> (KRETZMANN ET MCKNIGHT) .....	180
ANNEXE 6 – GRILLE D’ENTRETIENS SEMI-DIRIGÉS (PRINTEMPS 2003) ....	181
ANNEXE 7 – GRILLE D’ENTRETIENS DIRIGÉS (AUTOMNE 2003).....	182
ANNEXE 8 – GRILLE D’ENTRETIENS SEMI-DIRIGÉS (DÉCEMBRE 2003).....	183
ANNEXE 9 – ENTREPRISES ÉTABLIES À CAP-À-L’AIGLE EN JUIN 2003.....	184
ANNEXE 10 – SIGLE DE LA CORPORATION « CAP-À-L’AIGLE, VILLAGE DES LILAS ».....	185
ANNEXE 11 – ORIENTATIONS DE DÉVELOPPEMENT (PLURAM) .....	186
ANNEXE 12 – LOGO DES JARDINS DU CAP À L’AIGLE .....	187
ANNEXE 13 – FORMULAIRE D’ENGAGEMENT ET DE PARRAINAGE .....	188

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 – Distribution des 32 communautés à l'étude par province selon leur statut. ....	60
Tableau 2 – Liste des communautés selon leur province d'appartenance et leur statut .....	61
Tableau 3 – Récapitulatif des entretiens effectués.....	73
Tableau 4 – Évolution de la population de Cap-à-l'Aigle pour la période de 1981-2001 ....	80
Tableau 5 – Données relatives au taux d'activité, à l'emploi et au chômage de 2001 .....	94
Tableau 6 – Secteurs d'emploi (2001).....	95
Tableau 7 – Modèle de renforcement des capacités appliqué au Temps 1 (1997-1998)....	157
Tableau 8 – Modèle de renforcement des capacités appliqué au Temps 2 (1998-2002)....	158
Tableau 9 – Modèle de renforcement des capacités appliqué au Temps 3 (2002-2004)....	159

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 – Modèle de renforcement des capacités des communautés .....	52
Figure 2 – Modèle dynamique du renforcement des capacités des communautés .....	53
Figure 3 – Évaluation de l'efficacité des acteurs .....	85
Figure 4 – Caractéristiques du leadership local .....	87
Figure 5 – Mesure du capital social de Cap-à-l'Aigle.....	89
Figure 6 – Niveaux de scolarité .....	90
Figure 7 – Revenus des ménages pour Cap-à-l'Aigle, Québec et Canada (2001) .....	96
Figure 8 – Mesure du pourcentage des gens qui quitteraient leur localité rurale .....	101
Figure 9 – Place de l'Aigle .....	108
Figure 10 – État des lieux dans les Jardins du cap à l'Aigle.....	117
Figure 11 – Modèle de panneaux d'interprétations .....	118
Figure 12 – Mesure du capital social, Cap-à-l'Aigle, Québec et Canada .....	139

## LISTE DES CARTES

Carte 1 – Cap-à-l'Aigle et les localités environnantes .....	78
Carte 2 – Cap-à-l'Aigle .....	78
.. Carte 3 – Le positionnement des endroits stratégiques de Cap-à-l'Aigle .....	116

## LISTE DES SYMBOLES ET ABRÉVIATIONS

CODE	SIGNIFICATION
ARDA	Aménagement Régional de Développement Agricole
BAEQ	Bureau d'Aménagement de l'Est du Québec
CLD	Centre Local de Développement
CRSHC	Conseil de Recherche en Sciences Sociales du Canada
FCRR	Fondation Canadienne pour la Revitalisation Rurale
INE	Initiative de la Nouvelle Économie
MEER	Ministère de l'Expansion Économique Régionale
MRC	Municipalité Régionale de Comté
NÉR	Nouvelle Économie Rurale
OPDQ	Office de planification et de développement du Québec
OSBL	Organisme sans but lucratif
PCEC	Programme de Création d'Emplois Communautaires
PIIA	Plan d'Implantation et d'Intégration Architecturale
PNUD	Programme des Nations-Unies pour le développement
SIL	Société Internationale des Lilas



## **INTRODUCTION**

Le développement local a d'abord eu tendance à reposer sur des interventions visant la mobilisation des facteurs tangibles de développement (par ex. la dotation en ressources matérielles et monétaires) puisque les acteurs du développement (par ex. les élus politiques et les chercheurs) étaient convaincus qu'il s'agissait de la meilleure approche pour développer les régions et les localités. Au début des années soixante, c'est la théorie des pôles de croissance, mise en forme principalement par F. Perroux (DESTANNE DE BERNIS, 1993), qui inspire les décideurs gouvernementaux responsables du développement régional (JOYAL, 2002). Le concept au centre de cette théorie préconise une urbanisation des milieux ruraux par l'implantation de grandes entreprises. Le rural est considéré comme dépassé, rétrograde.

En 1961, le gouvernement canadien signe, avec les provinces les moins favorisées, l'accord sur l'Aménagement régional et le développement agricole (ARDA). Cet accord amène la première tentative de développement économique régional au Québec avec la création du Bureau d'aménagement de l'est du Québec (BAEQ). Le BAEQ a été la plus vaste opération de planification régionale que le Québec ait connu et l'expérience voulait provoquer un plus grand ajustement structurel et fonctionnel du territoire régional à l'environnement économique nord-américain (DIONNE, 2001). L'expérience est perçue

par la population comme une tentative de développement économique par le haut. Les efforts du BAEQ se sont soldés par un échec selon plusieurs observateurs.

Avec la création de l'Office de planification et de développement du Québec, (OPDQ) en 1968, le développement se base sur les pouvoirs centraux. Les programmes gouvernementaux favorisaient l'implantation d'entreprises privées en distribuant des subventions ou des investissements en infrastructures : « *Le développement économique est vu comme un processus issu de sources extérieures et devant être diffusé dans les milieux jugés économiquement faibles* » (JOYAL, 2002 :17).

En 1969 est créé le Ministère fédéral de l'expansion économique régionale (MEER). Ce ministère regroupe les programmes ARDA et le Fonds de développement économique rural, les deux principaux programmes visant la réduction des disparités économiques régionales au Canada. En 1970, le rapport HMR<sup>1</sup> est déposé. Selon ce rapport, le Québec ne peut plus se permettre de disperser ses efforts de développement aux quatre vents, et vu la précarité de Montréal dans l'ensemble nord-américain, le gouvernement se doit de mettre tous ses œufs dans le même panier et ainsi prioriser le développement de cette ville, devant devenir une véritable métropole. Montréal est considérée comme le seul véritable pôle de développement au Québec, et ce qui était bon pour cette ville l'était pour les autres régions (HIGGINS, MARTIN, RAYNAULD, 1970). Toutefois, Montréal a continué de péricliter

---

<sup>1</sup> Le rapport a été rédigé par Benjamin Higgins, Fernand Martin et André Raynault et est reconnu sous l'appellation « Rapport HMR ».

par rapport à Toronto, ces efforts de développement étant restés sans résultats notables (THIBODEAU, 1997). Plusieurs autres politiques régionales vont se mettre en place. Notons entre autres le concept de *foot-lose enterprises*<sup>2</sup>, l'implantation de méga-projets (par ex. le projet hydroélectrique de la Baie-James) et le programme de création d'emplois communautaires (PCEC).

En 1988, le document *À l'heure de l'entreprise régionale*, présenté par l'OPDQ stipule que l'on cherchera dorénavant à stimuler le développement et l'éclosion de l'entrepreneuriat. L'État reconnaissait ne plus avoir à faire seul le développement des régions. Le rapport gouvernemental « Le choix des régions » du ministre François Gendron annonçait le virage de l'approche descendante vers une approche ascendante, basée sur le développement local. On assiste à la reconnaissance des approches de développement local par l'État québécois. C'est alors que la vision des acteurs s'est modifiée : les régions sont alors vues comme des creusets d'initiatives dotées d'autonomie, résultats des efforts d'acteurs locaux désireux d'être partie prenante dans le devenir collectif. C'est à ce moment que *partenariat* et *concertation* vont trouver leur place dans le vocabulaire de la science régionale. L'entrepreneuriat et l'entreprise locale vont gagner leurs lettres de noblesse. Le rôle des facteurs intangibles de développement commence alors à être mieux reconnu dans le développement des collectivités.

---

<sup>2</sup> Ces entreprises s'implantent sur des territoires sans être tributaires ni de la proximité des facteurs de production ni des marchés.

La présence de facteurs tangibles de développement comme la localisation, la dotation en ressources et l'accès aux capitaux ne sont pas des conditions suffisantes pour mener à bien le développement local (JEAN, 2003 : 23). Ces facteurs tangibles sont facilitateurs, mais non suffisants. Nous constatons alors le rôle des facteurs intangibles de développement. Les facteurs intangibles ou immatériels peuvent faire référence à des normes, des valeurs ou des attitudes partagées par un groupe. La *gouvernance* et les *capacités des communautés à se développer (community capacity building)* sont deux facteurs intangibles de développement. Selon Jean (2003), le renforcement des capacités peut être défini comme un processus par lequel les individus, les groupes et les organisations renforcent leurs habiletés à identifier et à relever les défis de développement sur une base durable. La gouvernance concerne des nouveaux arrangements institutionnels, une nouvelle manière d'exercer le pouvoir et de prendre des décisions dans le cadre du développement local. Elle met en scène trois catégories d'acteurs qui agissent désormais en concertation ou en partenariat : le pouvoir municipal, le pouvoir des acteurs économiques privés et le pouvoir de la société civile.

Le concept de gouvernance est utilisé dans différentes disciplines des sciences sociales, de l'économie et des sciences biologiques. La gouvernance a été popularisée par les agences des Nations-Unies (par ex. le *Programme des Nations-Unies pour le développement*). Ce concept signifie, selon le PNUD (2004), la mise en place de meilleures

pratiques des administrations publiques, une meilleure gestion des finances publiques et une plus grande démocratisation des régimes politiques.

Peu de recherches ont été menées sur le terrain pour comprendre comment se traduisent les modes de gouvernance et les capacités des communautés à se développer dans les localités. Notre recherche, inscrite dans le cadre du projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale, sera une modeste contribution à l'avancement de la réflexion sur la gouvernance et de la science régionale. Elle aura comme objectif l'étude de la gouvernance dans une collectivité rurale, en partant de l'hypothèse qu'une nouvelle gouvernance rurale se met en place, tout comme d'autres chercheurs ont pu le constater pour les villes (BAGNASCO et LE GALÈS, 1997).

Dans le cadre de ce mémoire, nous essayerons de *comprendre de quelle façon se construit et s'organise un mode de gouvernance spécifique lors de la prise de décision concertée qui surpasse les intérêts de chacun des pouvoirs (économiques, politiques et communautaires) dans une communauté lors d'une action visant le développement local*. La communauté à l'étude est Cap-à-l'Aigle, située dans la région de Charlevoix, et fait partie de l'observatoire rural du projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale <sup>3</sup>. Plus particulièrement, nous étudierons la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas »,

---

<sup>3</sup>Cet observatoire rural est composé de trente-deux communautés où toutes les provinces canadiennes y sont représentées.

puisque celle-ci est susceptible de nous révéler les modes de fonctionnement de la nouvelle gouvernance rurale.

Au premier chapitre, nous présenterons notre objet d'étude ainsi que notre problématique de recherche. Nous préciserons les objectifs et les questions spécifiques de recherche. Ensuite, nous décrirons brièvement notre cadre conceptuel. Les principaux concepts que nous définirons à partir de notre revue de la littérature seront la gouvernance et le renforcement des capacités des communautés. Nous poursuivons ce premier chapitre par la description de la méthodologie et des techniques d'enquêtes que nous avons privilégiées. Au chapitre deux, nous caractérisons la communauté étudiée, Cap-à-l'Aigle, et nous introduisons la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas », un projet de développement local au cœur de cette recherche. Au chapitre trois nous décrivons les principaux résultats de notre enquête. Il s'agira aussi de mettre en perspective ces données avec notre cadre théorique pour voir si nous avons affaire, avec ce projet, à une expérience de mobilisation locale s'inscrivant dans une nouvelle gouvernance locale susceptible de renforcer durablement la capacité d'action de la communauté. Le quatrième chapitre est consacré à l'analyse de nos données; c'est à ce moment que nous appliquerons le modèle théorique choisi pour analyser la gouvernance et le renforcement des capacités à la collectivité de Cap-à-l'Aigle. Ce quatrième chapitre sera suivi d'une conclusion, où nous rappelons les principaux éléments de notre recherche et nos résultats.

# **CHAPITRE 1**

## **UN NOUVEL OBJET D'ÉTUDE DES COMMUNAUTÉS RURALES, LA GOUVERNANCE**

Dans ce mémoire de maîtrise, nous traitons des concepts de gouvernance et de renforcement des capacités des communautés. Nous cherchons à découvrir la dynamique des acteurs dans le cadre d'une expérience de développement local dans la communauté de Cap-à-l'Aigle dans la région de Charlevoix (carte 1). Il s'agit de voir comment la dynamique des acteurs permet de développer une gouvernance locale efficace, ce qui renforce alors les capacités des acteurs dans la communauté.

### **1.1 Objectif de la recherche**

Nous avons vu, dans les dernières années, qu'un certain nombre de communautés dépérissaient malgré la présence, sur leur territoire, de facteurs tangibles de développement (par ex. la présence de ressources naturelles et l'accès à du capital financier). Cela nous amène à considérer comment les facteurs intangibles, dont la gouvernance est un exemple, peuvent être des clés pour orchestrer le développement local. À Cap-à-l'Aigle, nous avons remarqué lors de plusieurs séjours de recherche<sup>4</sup> que le développement de ce village semble s'appuyer sur des facteurs non traditionnels de développement (par ex. les partenariats au

---

<sup>4</sup> Nous avons séjourné sur le terrain lors du « sondage dans les ménages 2001 » conduit par le projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale.

sein de la collectivité et les capacités innovatrices des citoyens). L'objectif principal de notre recherche est de **comprendre comment se caractérise la gouvernance lors de prise de décisions qui mettent en jeu et qui surpassent les intérêts des pouvoirs politiques, publics et communautaires dans une optique de développement local.**

## **1.2 Questions spécifiques de recherche**

Au terme de ce mémoire de maîtrise nous serons en mesure de répondre aux objectifs de recherche spécifiques suivants :

- En quoi le cas de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » peut être considérée comme un révélateur de la dynamique de la gouvernance locale à Cap-à-l'Aigle;
- Quels sont les acteurs en cause dans la gouvernance;
- Comment cette étude peut nous mener à comprendre la nouvelle gouvernance rurale?

Ces questions de recherche s'appuient sur une base théorique concernant la gouvernance et le renforcement des capacités et tiennent dans un cadre conceptuel (le modèle de renforcement des capacités développé par Reimer (2002a, 2002b)). Dans les sections qui suivent, nous établissons les balises théoriques sur lesquelles nous nous



appuierons pour étudier la gouvernance à Cap-à-l'Aigle en brossant un tableau sommaire de différentes théories sur la gouvernance et sur le renforcement des capacités des communautés. Nous déterminerons, après cette revue de la littérature, une définition de la gouvernance et du renforcement des capacités. La section se termine alors que nous présentons notre cadre conceptuel d'analyse de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ».

### **1.3 Cadre conceptuel : la gouvernance et le renforcement des capacités des communautés**

Le cadre conceptuel soutenant cette recherche est constitué des notions de gouvernance et de renforcement des capacités des communautés. Cette section se composera de différentes définitions de la gouvernance, à la suite desquelles nous préciserons laquelle sera utilisée pour notre recherche prenant place dans la communautés de Cap-à-l'Aigle. À la suite de ce survol de la littérature sur la gouvernance, nous brosserons un portrait de quelques modèles de renforcement des capacités des communautés.

### 1.3.1 La gouvernance

Il n'est pas facile de définir la gouvernance puisqu'il s'agit d'un concept en cours d'élaboration. De façon générale, « *nous pourrions dire que cette notion intéresse tout particulièrement des chercheurs qui tentent de comprendre les mécanismes de l'action collective, au sein soit des organisations, soit des territoires.* » (CARRIER ET COTÉ, 2000 :47). De plus, selon certains auteurs, la notion de gouvernance évoque quelque chose de vague, de flou et d'informel. D'autres voient aussi dans la gouvernance une notion commode, flexible et consensuelle. (BOUCHER ET TREMBLAY, 1999 : 1)

La gouvernance est reliée au développement local endogène, comme le notent Carrier et Côté (2000). En fait, « *c'est dans la foulée de l'étude des expériences réussies de développement local endogène que s'est particulièrement développé au cours de la dernière décennie le concept de gouvernance locale en milieu rural* » (CARRIER ET COTÉ, 2000 : 60). Les expériences de développement endogène qui auraient été des succès seraient basées sur une gouvernance appropriée dans les collectivités, ce qui aurait pour effet d'assurer l'intégration de la communauté tant au niveau interne qu'externe.

La gouvernance, en place dans ces collectivités, peut prendre différentes formes. Comme présenté par Jean (2000), le style de gestion local peut être partagé entre deux modes de fonctionnements différents en regard des citoyens. Premièrement, en ayant une

fonction utilitariste ou fonctionnelle, le citoyen est vu comme un payeur de taxes ou un client soucieux du rapport qualité-prix. Deuxièmement, dans une approche citoyenne ou solidaire, le citoyen est vu comme un « client » plutôt soucieux de la capacité de représentation politique de son institution municipale. Ces deux modes de gestion peuvent modéliser le type de gouvernance présent dans une collectivité.

#### 1.3.1.1 Les acteurs de la gouvernance

Des auteurs comme Gagné (2002) sont penchés sur la gouvernance locale qu'ils définissent comme une situation mettant en scène des **acteurs** qui représentent diverses catégories, autant au niveau étatique, privé que civil, mais aussi à divers paliers (par ex. au niveau local ou national):

*« Le questionnement relatif à la gouvernance est réalisé dans un environnement qui fait une plus grande place aux intervenants privés et du tiers secteurs ou de la société civile [...] Ce concept réfère à un système d'institutions, d'acteurs, de traditions sollicitant la participation des secteurs étatiques, privé et civil, et non pas seulement à l'implication gouvernementale » (GAGNÉ, 2002 : 49).*

Certains auteurs, comme Brassard et Gagnon (2000) définissent la gouvernance en fonction de pouvoirs partagés entre divers acteurs sur le territoire. De plus, Gagné (2002), définit la gouvernance en terme d'un **processus entre les acteurs** qu'elle met en relation.

*« [...] la gouvernance aspire à être un état d'esprit, à la mise en place d'un processus et à l'offre d'un produit qui encadrent l'arbitrage des choix collectifs et privés, compte tenu de l'existence de ressources propres et communes aux organisations et aux intervenants, tant privés que publics et communautaires » (GAGNÉ, 2002:49).*

De plus, il ajoute que « *L'élément majeur de la gouvernance contemporaine est constitué des relations entre les catégories d'acteurs oeuvrant dans les sphères d'activités* » (GAGNÉ, 2002 : 53). Mabileau, pour sa part, met l'accent sur les réseaux établis entre les différents acteurs dans les communautés : « *La notion de gouvernance insiste donc sur l'interdépendance des réseaux d'acteurs publics et privés, sur la capacité de satisfaire certains intérêts et sur l'autonomie d'action de ce réseau* » (MABILEAU, 1999: 46). La gouvernance peut aussi être définie, comme nous le verrons dans les paragraphes suivants, comme étant un processus ayant des résultats et des effets au niveau des collectivités.

D'autres auteurs ajoutent à leur vision de la gouvernance la dimension **résultats**, ou encore une reconnaissance que ce processus induit des effets sur la communauté : « *La gouvernance se réfère aux patterns qui émergent de la combinaison et de la réconciliation de toutes ces actions stratégiques des divers acteurs et groupes, y compris les effets non voulus et non prévus* » (PAQUET, 2001 : 9).

Ce sont les processus d'action et de régulation, selon certains auteurs, qui peuvent faire profiter les collectivités d'un développement à long terme. De plus, la gouvernance offre une légitimité aux acteurs locaux. Carrier et Jean (2000) notent au sujet de la gouvernance que :

*« [...] l'hypothèse serait ici faite que les collectivités rurales qui acquerront une gouvernance forte seront non seulement mieux à même d'assurer le développement durable de leur communauté, mais auront également plus de légitimité pour exercer un pouvoir politique sur leur destinée. » (CARRIER et COTÉ, 2000 : 61)*

#### 1.3.1.4 Le point de vue de différents auteurs

Plusieurs autres auteurs se sont penchés sur la question de la gouvernance. Nous présentons, dans cette sous-section, les conceptions de certains auteurs dont entre autre Stocker (1998), Boucher et Tremblay (1999), Joyal (2002) et Theys (2003). Tout d'abord, Stocker (1998) propose une réflexion sur la définition entre gouvernement et gouvernance. Selon lui, les résultats de la gouvernance ne sont pas différents de ceux du gouvernement; la différence réside dans les procédés employés par les différents acteurs. Stoker note que la gouvernance se « [...] rapporte à l'élaboration de styles de gouvernement dans lesquels les frontières entre les secteurs public et privé et à l'intérieur de chacun de ces secteurs tendent à s'estomper » (STOKER, 1998 : 19).

Le principal intérêt du texte de Stocker (1998) est qu'il propose une définition du concept de gouvernance qui repose sur cinq propositions. Ces cinq propositions visent « à soumettre à l'examen du lecteur un certain nombre d'aspects de la gouvernance, et non pas à produire une série d'affirmations susceptibles d'être vérifiées ou réfutées » (STOCKER, 1998 : 20). Voici les cinq propositions de Stoker :

1- *La gouvernance fait intervenir un ensemble complexe d'institutions et d'acteurs qui n'appartiennent pas tous à la sphère du gouvernement.* Entre autre, la notion de gouvernance met l'accent sur le fait que les acteurs des secteurs privés et associatifs participent de façon accrue aux décisions stratégiques et que « *de façon générale, la gouvernance conteste les présupposés traditionnels qui font du gouvernement une institution isolée, séparée des forces sociales plus larges* » (STOCKER, 1998 : 22).

2- *En situation de gouvernance, les frontières et les responsabilités sont moins nettes dans le domaine de l'action sociale et économique.* La gouvernance attire l'attention sur un remaniement des responsabilités, ce qui est causé, entre autre, par le retrait de l'État et sa volonté de remettre ses responsabilités aux acteurs privés et associatifs, de même qu'aux citoyens. Stoker note que la gouvernance implique « [...] une modification de l'équilibre traditionnels entre l'État et la société civile. » (STOKER, 1998 : 24).

3- *La gouvernance traduit une interdépendance entre les pouvoirs des institutions associées à l'action collective qui implique :*

« [...] *que les organisations chargées de l'action collective dépendent les unes sur les autres; que pour atteindre leurs objectifs, elles doivent échanger leurs ressources et négocier leur participation à des entreprises communes; que le résultat des échanges est déterminé non seulement par les ressources des participants, mais aussi par les règles du jeu et le contexte* » (STOKER, 1998 :25).

4- *La gouvernance fait intervenir des réseaux d'acteurs autonomes.* La forme de partenariat la plus poussée est la création de réseaux autonomes, et « [...] *les réseaux de gouvernance cherchent à influencer le gouvernement, mais aussi à se substituer à lui* » (STOCKER, 1998 :26). En politique municipale, l'accent est mis sur la formation de régimes, qui sont composés des élites locales venues des secteurs public et privé. Un

régime « [...] *est un groupe informel mais relativement stable, disposant de ressources institutionnelles qui lui permettent de participer durablement à l'élaboration des grandes décisions* » (STOCKER, 1998 : 26).

5- *La gouvernance part du principe qu'il est possible d'agir sans s'en remettre au pouvoir et à l'autorité de l'État.* Les différents pouvoirs publics doivent apprendre, dans un contexte de gouvernance, à fonctionner selon des nouvelles règles qui elles, remettent en question les anciens modes hiérarchiques.

Ces propositions sont complémentaires les unes aux autres. Il ne faut pas les voir comme étant concurrentes ou contradictoires : « *A chaque proposition est associée un dilemme, une situation critique particulière* » (STOKER, 1998 : 21). En conclusion, Stoker note : « *Il faut donc espérer que la gouvernance peut elle-même évoluer de manière à rendre compte des processus d'expérimentation, d'apprentissage et d'adaptation qui la caractérisent* » (STOCKER, 1998 : 28). Ceci conclut le tableau des conceptions de Stocker concernant la gouvernance.

Boucher et Tremblay (1999) proposent également une réflexion sur la gouvernance, et plus précisément sur la *gouvernance locale*. Ces auteurs définissent la gouvernance :

« [...] *comme une « réappropriation » du politique par des acteurs sociaux, qui, dans le sillage du développement de l'État-providence, ont vu leur capacité d'agir sur leur environnement immédiat [...] diminuer graduellement* (BOUCHER et TREMBLAY, 1999 : 2)

Cette vision de la gouvernance, incite, par exemple, à mettre l'accent sur les réseaux qui se tissent ou se consolident sur le plan local. Cette vision de la gouvernance souligne aussi les manifestations de solidarités entre les différents acteurs sur le territoire, ainsi que sur les décisions consensuelles qui se prennent sans intervention venant de l'extérieur de la communauté. Ces auteurs mettent l'accent sur le rôle des citoyens : « *La gouvernance locale serait en quelque sorte issue d'un processus de diffusion du politique qui élargirait l'exercice de la citoyenneté aux acteurs sociaux.* » (BOUCHER et TREMBLAY, 1999 : 2)

Ces auteurs notent que la gouvernance locale servirait à transcender les dichotomies privé/public, centre/périphérie, ordre/chaos, gouvernant/gouverné, pour essayer de déceler l'émergence de nouvelles façons de penser et de faire qui mobiliseraient et rallieraient les citoyens et les acteurs sociaux et économiques des communautés. La gouvernance est vue comme un processus, ce qui signifie, selon Boucher et Tremblay, que cette gouvernance n'est jamais acquise et « [...] *qu'elle se nourrit de la volonté des acteurs à participer activement à leur propre gouverne* » (BOUCHER ET TREMBLAY, 1999 : 3). C'est en se pratiquant au quotidien, avec la participation des citoyens, que se forme la gouvernance locale et c'est à ce moment que les réseaux, les interactions et les alliances entre les citoyens et les groupes nécessaires à son actualisation sont induits et renforcés.



Par ailleurs, Bagnasco et Le Galès (1997) cités dans Carrier et Jean (2000) donnent une définition différente de celle de Stoker. Les auteurs mettent l'accent sur la coordination entre les acteurs pour atteindre des buts fixés collectivement :

*« La gouvernance se définit comme un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions pour atteindre des buts propres discutés et définis collectivement dans des environnements fragmentés, incertains. » (CARRIER ET JEAN, 2000 : 52)*

Poursuivons ce tour d'horizon sur la gouvernance avec Joyal (2002). Ce dernier définit la gouvernance comme des *« conventions qui permettent la coordination des actions ou des initiatives qui confèrent au territoire sa propre identité économique. »* (JOYAL, 2002 :53). Plus loin, il mentionne que chez certains chercheurs français la gouvernance est perçue comme un processus de *« mise en comptabilité des compromis »* qui met en jeu différents acteurs de différentes échelles géographiques dans le but de solutionner un problème. Pour Bourdin, *« le concept de gouvernance suggère de mettre l'accent sur les formes de coordination horizontale et verticale de l'action publique. »* (BOURDIN, 2000 :140).

Pour des auteurs comme Stone et Novarina cités par Bourdin (2000), la gouvernance et ses différentes composantes :

*« [...] mettent l'accent sur les arrangements informels régissant la coopération et la complémentarité entre le secteur public et le secteur privé : dans les systèmes polycentriques qui caractérisent les configurations d'acteurs contemporaines, les ressources sont nécessairement dispersées et l'on ne peut agir qu'en formant des coalitions, ce qui est typique de la gouvernance. » (BOURDIN, 2000 : 141).*

Dans cette définition, les auteurs ne mettent l'accent que sur le secteur public et le secteur privé. Selon Bourdin, d'autres auteurs voient la société civile au centre du concept de gouvernance : « *D'autres enfin considèrent que la gouvernance c'est d'abord la relation entre la société civile et les autorités publiques et que cette focalisation spécifique justifie l'existence du terme.* » (BOURDIN, 2000 :141). Notons que les auteurs ne mentionnent pas le secteur privé des communautés comme ayant un rôle à jouer dans la gouvernance.

O'Riordan (2001) définit la gouvernance de la façon suivante :

*« Governance is no longer ordered or hierarchical. In the response to global change, active agents in local communities seek partnerships and coordinated programs of action through various levels of government from local to multinational. The fluidity of governance offers opportunities and threats to various social groups, depending on their access to resources and support, and on their collective capacity to identify and accommodate change. »* (O'RIORDAN, 2001: 22)

De plus, O'Riordan (2001) reprend, dans son bouquin, quatre caractéristiques de la gouvernance définies par Rhodes (1996) qui font appel à la mise en réseaux des différents acteurs dans les communautés :

- La gouvernance est plus large que le gouvernement et couvre les acteurs non-gouvernementaux en assouplissant les frontières entre les rayons d'actions des acteurs des secteurs publics, privés et volontaires dans une série de réseaux et induit une interdépendance entre les différentes organisations;
- La gouvernance est une série d'interactions continues à l'intérieur d'un réseau et entre les différents réseaux, causées par la nécessité d'échanger des ressources et de négocier l'utilisation de certaines ressources partagées;

- La gouvernance met en place des interactions ancrées dans la familiarité, la confiance et l'engagement mutuel amenant une légitimité d'action;
- La gouvernance est caractérisée par un degré significatif d'autonomie par rapport à l'État qui vise ces réseaux pour mettre en place ses politiques, mais l'État ne peut contrôler totalement ces différents réseaux à l'intérieur des communautés.

La gouvernance n'est pas définie que par les sciences sociales. Elle a aussi ses définitions et ses applications au niveau des sciences de l'environnement. Pour Theys (2003), l'environnement a été depuis plusieurs décennies, et reste encore aujourd'hui, une sorte de laboratoire où s'inventent en permanence de nouvelles formes de gouvernance. En fait, ces nouvelles formes de gouvernance se caractérisent par de nouvelles procédures démocratiques de consultation, de formes flexibles de coordination, de nouveaux modes de gestion décentralisés ainsi que l'utilisation du contrat, de la médiation ou des incitations économiques.

Theys (2003) note que lorsqu'il est question d'environnement, la gouvernance est prise entre deux discours contradictoires; pour les uns, la « bonne gouvernance » est la solution adaptée aux problèmes actuels alors que pour les autres, cette même gouvernance est le problème puisqu'elle ne fait que renforcer l'impuissance collective face à des défis de plus en plus ingouvernables. Selon l'auteur, il est pressant de construire des ponts entre ces deux visions radicales des choses et de trouver une nouvelle « division du travail » entre l'État et la société civile.

Pour parvenir à cette interprétation, l'auteur met en relief la définition de la gouvernance développée par la Commission BRANDT sur la « Gouvernance globale », qui a ensuite été reprise par Eric BAIL au nom de la Commission Européenne. La gouvernance se définit par « *La somme des voies et moyens à travers lesquels les individus et les institutions, publiques ou privées, gèrent leurs affaires communes* » (THEYS, 2003 : 3). De plus, « *Il s'agit d'un processus continu grâce auquel les divers intérêts en conflit peuvent être arbitrés et une action coopérative menée à bien* » (THEYS, 2003 : 3). Le point important de cette définition est l'idée du processus interactif, qui est en fait une succession d'étapes à travers lesquelles de nombreux acteurs, ayant des intérêts différents et ayant une portée d'action à différentes échelles sont confrontés à un même problème, une même situation ou un même défi qui vont, petit à petit, construire une vision commune de cette réalité, lui donner un sens, fixer des objectifs, adopter des solutions puis les mettre en œuvre collectivement sans que rien ne soit déterminé à l'avance.

L'auteur met en perspective les mots *gouvernance* et *gouvernabilité*. Dans l'article, il définit la gouvernabilité comme mettant « [...] *l'accent sur la spécificité des situations, et sur la probabilité, face à ces situations spécifiques, plus ou moins complexes, de trouver des solutions à la fois efficaces et acceptables* » (THEYS, 2003 :4). Theys fait remarquer que « *les deux précédents concepts de « gouvernance » et de « gouvernabilité » ont néanmoins en commun d'être très fortement lié à « l'analyse de système* » (THEYS, 2003 : 4). L'auteur fait aussi le parallèle avec la notion de gouvernementalité, c'est à dire « [...] »

*un art de gouverner dont les formes changeantes sont indissociablement liées à l'histoire »*  
(THEYS, 2003 : 4).

L'auteur pose la question à savoir si la bonne gouvernance serait une version modernisée du modèle libéral du gouvernement comme décrit par Foucault. Selon Theys, il s'agit plutôt de l'amorce d'un nouvel art de gouverner, comportant au moins trois ou quatre des « ingrédients » suivants :

- *« la confiance dans l'auto-organisation de l'action collective;*
- *l'intégration de formes plus réflexives ou procédurales de rationalité;*
- *le développement de valeurs plus « cosmopolites » à l'échelle de la planète;*
- *l'adhésion croissante aux idées formalisées par Ulrich Beck, Francois Ewald ou Hans Jonas autour de la « Société du risque » et du « Principe de précaution »;*
- *Une conception plus ouverte et participative de la démocratie « as a mechanism by which as many people as possible have optimal influence on the political conditions which affect their lives, relations, work and environment »;*
- *Et enfin très probablement, une certaine “dose” de “despotisme éclairé” –à travers le pouvoir croissant des experts, ce qui n'est pas sans contradiction avec l'idéal démocratique précédent. »* (THEYS, 2003 :5)

L'auteur termine son texte en amenant une réflexion sur la gouvernance comme solution aux nouveaux enjeux de l'environnement applicable aux collectivités rurales, en ce sens où les différents groupes communautaires peuvent travailler ensemble, selon leurs différents intérêts, dans un but commun. Cependant, les ingrédients semblent complexes et peu malléables; il pourrait être difficile pour les citoyens impliqués de s'approprier ces ingrédients et de pouvoir l'appliquer aux collectivités rurales dont ils font partie.

Jean (2003), pour sa part, mentionne que le concept de « bonne gouvernance » a été popularisé par les agences des Nations-Unies pour signifier la mise en place dans les pays en développement de meilleures pratiques des administrations publiques. La gouvernance, sans son qualificatif, permet de décrire une autre réalité, *« soit le mode spécifique d'organisation d'un gouvernement local, régional ou national, mode qui se révèle dans la manière dont un gouvernement aménage ses rapports avec les autres forces socio-économiques agissantes dans la société »* (JEAN, 2003 : 24). Il ajoute que :

*« La notion de gouvernance s'inscrit dans ce que les scientifiques appellent un nouveau paradigme dans lequel elle appartient à un univers conceptuel plus large, avec d'autres concepts inter-reliés comme celui de la société civile, du secteur communautaire, de concertation ou de partenariat »* (JEAN, 2003 : 24).

Jean propose une définition de la gouvernance, qui se lit comme suit :

*« La gouvernance rurale désigne alors cette nouvelle manière d'exercer le pouvoir et de prendre des décisions et elle met en scène trois grandes catégories d'acteurs: le pouvoir municipal, le pouvoir des acteurs économiques privés ayant une présence locale et le pouvoir de la société civile ou des organismes communautaires qui en sont l'incarnation en quelque sorte »* (JEAN, 2003 : 24)

La gouvernance serait les arrangements inédits que les gouvernements locaux mettent en place pour exercer un pouvoir efficient et efficace, c'est à dire qui prend des décisions qui ont une prise sur le destin des communautés locales. Ce pouvoir procure aux gouvernements locaux une légitimité au niveau de la prise de décision pour influencer le destin des communautés locales. Ces arrangements inédits se mettent en place lorsqu'il y a relations et collaborations entre les trois grandes catégories d'acteurs présents dans la collectivité. Ces catégories d'acteurs sont :

- Le pouvoir local, caractérisé par le conseil municipal, les échevins etc.;
- Le pouvoir des acteurs économiques privé, caractérisé par les entrepreneurs et les entreprises locales;
- Le pouvoir de la société civile, caractérisé par les organismes présents dans une collectivité, tout comme les associations et autres regroupements de citoyens.

Jean (2003) explique que dans les modes de gouvernance traditionnels, ces trois grandes catégories d'acteurs présents dans les communautés poursuivaient chacune leur finalité sans trop d'interactions les uns avec les autres dans un monde économique et social perçu comme relativement stable. Dans le monde d'aujourd'hui, où les marchés sont devenus très compétitifs et où les régions et les communautés doivent être ouvertes sur le monde, il est apparu qu'il fallait de la concertation et du partenariat entre les secteurs publics, privés et communautaires pour être parmi les communautés qui gagnent et non parmi celles qui perdent (JEAN, 2003).

Une approche comme celle définie par Jean implique plusieurs choses. Tout d'abord, cela implique que le renforcement des capacités des communautés, c'est à dire l'habileté qu'on les communautés à gérer leurs propres affaires, doit être développé<sup>5</sup>. Cela implique aussi un changement de l'angle de vue concernant les théories traditionnelles de développement. Ces dernières mettent l'emphasis sur des facteurs tangibles tels que la

---

<sup>5</sup> Nous expliquerons différentes conceptions sur le renforcement des capacités des communautés dans la section suivante.

localisation favorable, la présence de ressources naturelles et des investissements de l'extérieur. Les nouvelles théories du développement local mettent davantage l'emphase sur les facteurs immatériels ou intangibles de développement, comme l'entrepreneurschip, le partenariat, les capacités innovatrices du milieu, etc. *« Ces nouvelles théories du développement reconnaissent le rôle non négligeable des facteurs sociaux dans la localisation des entreprises et leur prospérité au-delà des paramètres économiques et financiers habituels »* (JEAN, 2003 : 25). Dans cette optique, le pouvoir municipal des localités se sent autorisé à engager un dialogue avec le secteur privé et à faire des investissements publics qui rendront la communauté attrayante pour une entreprise à la recherche d'un lieu d'implantation. L'auteur ajoute :

*« On peut donc faire l'hypothèse que les communautés en dévitalisation sont aussi celles où la gouvernance n'est pas appropriée, ne produisant pas les synergies et les innovations sociales et institutionnelles aptes à assurer le développement de la communauté. »* ( JEAN, 2003 :25)

Ceci conclut notre tour d'horizon à propos de la gouvernance. Nous nous penchons maintenant sur différentes conceptions concernant le renforcement des capacités des communautés. Nous concluons ce chapitre en présentant quelques éléments de synthèse.

### **1.3.2 Le renforcement des capacités**

Dans les paragraphes suivants, nous verrons quatre modèles de renforcement des capacités des communautés. Nous débutons par les travaux de Chaskin *et al.* (2001) sur la



question. Ensuite, nous ferons un tour d'horizon des travaux de Goodman *et al.* (1998), suivis par ceux de Kretzmann et McKnight (1993). Finalement, nous présenterons le modèle de renforcement des capacités de Reimer (2002a, 2002b), qui est utilisé dans le cadre du projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale.

### 1.3.2.1 Bâtir les capacités des communautés

Pour certains auteurs, dont Chaskin *et al.* (2001), le concept de renforcement des capacités réfère à l'habileté collective des résidents et des organisations de résoudre des problèmes et d'améliorer leur communauté. Ils définissent le renforcement des capacités en ces termes suivants :

*« [...] is the interaction of human capital, organizational resources, and social capital existing within a given community that can be leveraged to solve collective problems and improve or maintain the well-being of that community. It may operate through informal social processes and/or organized efforts by individuals, organizations, and social networks that exist among them and between them and the larger systems of which the community is a part » (CHASKIN et al., 2001: 7).*

Les auteurs proposent un cadre théorique dynamique et multidimensionnel (annexe 1). Tout d'abord, leur modèle d'analyse comporte six dimensions, dont les trois premières concernent la définition des capacités des communautés : les caractéristiques de la communauté, les niveaux d'action sociale et les différentes fonctions du développement des capacités des communautés. La quatrième dimension concerne les stratégies mises en place par la communauté et la cinquième réfère au contexte présent dans la communauté

(par exemple le contexte socio-économique) Finalement, la sixième dimension consiste à déterminer quels sont les finalités ou les résultats du processus. Le modèle d'analyse suggère que les capacités des communautés sont amplifiées par une panoplie de caractéristiques et opèrent selon les actions des individus, des organisations et des réseaux de relations pour exécuter certaines fonctions spécifiques (par ex. la planification du développement et la production de biens et services).

Les caractéristiques des capacités des communautés sont les suivantes et elles se définissent comme suit :

- *Le sentiment d'appartenance* à la communauté reflète le degré de connexion entre les citoyens de la communauté et une reconnaissance des circonstances mutuelles, incluant un certain seuil de valeurs, de normes et de visions partagées par les citoyens :
- *L'engagement envers la communauté* décrit les responsabilités prises par certains citoyens, groupes ou organisations dans la communauté. Il se divise en deux aspects : « [...] *community members see themselves as stakeholders in the collective well-being of the neighborhood; the second is the willingness of these members to participate actively as stakeholders* » (CHASKIN *et al.*, 2001: 15):
- *L'habileté à résoudre des problèmes* est définie par l'habileté des citoyens à transformer leurs engagements en actions concrètes;
- *L'accès aux ressources*, tant économiques, humaines, physiques et politiques, c'est à dire l'habileté de créer des liens entre les membres de la communauté et les systèmes et les réseaux extérieurs à la communauté. Cet accès aux ressources comprends aussi l'accès et la capacité d'utiliser des différentes ressources situées à l'intérieur ou à l'extérieur de la communauté.

Ces quatre caractéristiques doivent être mises en action par des acteurs du développement local, par des citoyens ou par des groupes sociaux, ce que Chaskin *et al.*(2001) nomment des *actions sociales*. Ces actions sociales se divisent en trois catégories. Premièrement, l'action sociale peut se situer au niveau *individuel*, ce qui concerne le capital humain et le leadership, c'est à dire les capacités, les connaissances, les ressources des citoyens et leur participation dans les activités de développement de la communauté. Deuxièmement, le niveau *organisationnel* comprend les organisations communautaires, les branches locales de plus grandes organisations (par ex. les banques et les écoles) et des groupes organisés plus petits (par ex. les clubs sociaux). Ici, les capacités des communautés est l'habileté de ces groupes à prendre des responsabilités, de façon efficace, efficiente, et en lien avec des réseaux internes et externes à la communauté. Troisièmement, au niveau des *réseaux*, les capacités des communautés se forment au contact entre les individus, les groupes informels et les organisations formelles.

Les *fonctions* représentent, selon les auteurs, les capacités qui permettent à une communauté de faire des travaux particuliers à son développement, comme par exemple la planification et la gouvernance, la production de biens et services et la distribution de l'information, ainsi que l'organisation et la mobilisation des citoyens (CHASKIN *et al.*, 2001). Ces fonctions aboutissent à deux finalités : « [...] *an increase in sustainable community capacity overall [...] and the achievement of specific other desired community conditions [...]* » (CHASKIN *et al.*, 2001 : 22). Il y a d'autres finalités induites par le renforcement des capacités, elle se situent au niveau de l'augmentation de la qualité des

services, de l'influence sur les processus de prise de décision et du développement économique de la communauté.

Le *contexte* concerne les circonstances qui peuvent faciliter ou inhiber le développement des capacités des communautés et les efforts intentionnels pour les bâtir. Le processus de renforcement des capacités opère dans un contexte plus large que celui de la communauté. Il inclut des facteurs qui peuvent influencer l'importance de la collectivité, tout comme le potentiel pour mettre en marche le développement local vers un but choisi. Parmi les éléments contextuels, notons les patrons de migration, la distribution du pouvoir et des ressources, les dynamiques entre les groupes ethniques et entre les classes sociales et la stabilité résidentielle.

Le renforcement des capacités d'une communauté tend à mettre l'accent sur une combinaison de quatre *stratégies majeures*. Une des stratégie est le développement du leadership, qui se concentre sur les habiletés, l'engagement et l'efficacité des individus. Ensuite, le développement d'organisations inclut la création de nouvelles organisations ou le renforcement des organisations existantes, de façon à ce que ces organisations soient plus efficaces et peuvent prendre de nouveaux rôles. L'organisation communautaire met l'accent sur l'aspect communautaire du fonctionnement de la communauté et la mobilisation d'individus pour la poursuite de buts communautaires précis. Finalement, la collaboration inter-organisationnelle bâtit une infrastructure organisationnelle dans les

communautés par le développement de relations et des partenariats au niveau des organisations.

Les auteurs font un lien entre le renforcement des capacités des communautés et les mécanismes de la gouvernance en notant que « [...] *these four strategies are brought together under the umbrella of some sort of local governance mechanism, which guides initiative planning and implementation and tends to take on the more expansive role of speaking for and acting on behalf of the neighborhood* » (CHASKIN *et al.*, 2001: 25).

Pour conclure, rappelons que les auteurs ont défini le renforcement des capacités des communautés comme un processus possédant quatre caractéristiques au niveau de la communauté, qui opèrent selon trois niveaux d'action sociale pour exercer des fonctions particulières. Ce renforcement des capacités abouti à une augmentation des capacités de la communauté dans son ensemble mais aussi à certaines finalités spécifiques pour lesquelles des actions ont été mises en branle et menées à terme (par ex. de meilleurs services et une meilleure vitalité économique dans la communauté). Nous poursuivons ce chapitre par un survol de la théorie de Goodman *et al.* (1998) sur le renforcement des capacités des communautés.

### 1.3.2.2 L'identification et la définition des dimensions des capacités des communautés

Goodman *et al.* (1998) proposent une théorie du renforcement des capacités des communautés sous l'optique de la promotion de la santé et du développement des institutions de santé. C'est à la suite d'un congrès sur ces questions que les auteurs ont établi leur théorie, basée sur 10 dimensions et sur de nombreuses sous-dimensions.

Les auteurs proposent une définition du renforcement des capacités des communautés qui se lit comme suit : « [...] *we noted that community capacity is a complex, multidimensional, and dynamic concept that requires precision for assessing community assets and for developing appropriate interventions* » (GOODMAN *et al.*, 1998 : 273).

Cette définition du renforcement des capacités des communautés se traduit par dix différentes dimensions. Voici un aperçu des dix dimensions proposées par les auteurs et les sous-dimensions qui les caractérisent :

1- La participation citoyenne est caractérisée par une participation forte et efficace des citoyens. Cette participation comprend divers réseaux qui ont les capacités de défendre différents intérêts de l'action collective. De plus, la somme des bénéfices associés à la participation doit être plus importante que la somme des coûts. Les citoyens sont impliqués dans la définition et la résolution des besoins communautaires.

2- Le leadership est caractérisé par l'inclusion de leaders formels et informels, et les leaders doivent promouvoir une direction et une structure auprès des citoyens participants aux activités de développement communautaire. Les leaders de la communauté doivent encourager la participation des citoyens provenant des différents réseaux communautaires et doivent se préoccuper d'établir des procédures pour assurer la participation de tous pendant les réunions de groupes, les activités et les événements communautaires. Les leaders doivent faciliter l'échange d'informations et de ressources entre tous les participants et toutes les organisations. Les leaders doivent aussi se pencher sur le recrutement, la formation et l'encadrement de nouveaux leaders pour la communauté. Finalement, les leaders sont responsables de leurs actions (imputabilité), accessibles pour les citoyens, habiles à se concentrer sur les tâches et les processus, prudents au niveau des innovations et de la prise de risques et participent à divers réseaux où ils sont en contact avec d'autres leaders.

3- Les compétences (*skills*) sont caractérisées par l'habileté des citoyens de s'engager de façon constructive dans un processus groupal. Ce processus pourra se pencher sur la résolution de conflits, dans la récolte et l'analyse de données, sur la résolution de problèmes, sur la planification et la coordination de programmes, l'élaboration et l'implantation d'interventions ciblées, dans l'évaluation, dans la mobilisation de ressources et, finalement sur le *policy and media advocacy*.

4- Les ressources sont composées de l'accès aux ressources (internes ou externes à la communauté), mais aussi du partage des ressources entre les citoyens de la communauté. Les auteurs incluent les ressources traditionnelles (par ex. l'argent et l'accès la propriété) et le capital social (les connaissances et les habiletés des citoyens, particulièrement leurs capacité de collaborer ensemble pour former de nouvelles associations ainsi que leur habileté à générer de la confiance et de la coopération). Finalement, les ressources incluent l'existence de réseaux de communication à l'intérieur et à l'extérieur de la communauté.

5- Les réseaux sociaux et inter-organisationnels sont caractérisés par des liens réciproques entre tous les réseaux en place, de fréquentes actions pour supporter le développement, un chevauchement avec les autres réseaux à l'intérieur de la communauté, l'habileté à créer de nouvelles organisations et un processus de prise de décision coopératif.

6- Le sentiment d'appartenance à la communauté est défini par les auteurs comme le fait que les citoyens sont concernés par les enjeux et le futur de la communauté. Il se caractérise par le respect, la générosité et les services offerts par les citoyens aux autres membres de la communauté. Il se caractérise aussi par des liens entre les individus et les endroits (*place and people*) et la résolution des besoins communautaires par les membres de la communauté.



7- La compréhension de l'histoire de la communauté est caractérisée par une conscience des citoyens envers l'histoire de la communauté au niveau social, politique, économique, ainsi qu'au niveau des événements qui se sont produits récemment ou qui sont éloignés dans le temps. La compréhension apporte aussi aux citoyens une conscience des différents types d'organisations, de groupes et de secteurs qui sont présents dans la communauté ainsi que le statut de la communauté vis à vis les autres communautés avoisinantes.

8- Le pouvoir dans la communauté consiste en l'habileté de la communauté à s'organiser autour d'enjeux et d'intérêts partagés. Le pouvoir est subdivisé en plusieurs éléments : 1) qui détient le pouvoir; 2) qui veut ou voudrait le pouvoir; 3) comment ce pouvoir sera utilisé; et 4) qui décide de comment le pouvoir sera utilisé. Le pouvoir se décrit aussi comme partagé avec les citoyens, et non pour les contrôler, et est utilisé dans des stratégies *gagnants-gagnants*. De plus, les détenteurs du pouvoir ont de l'influence dans une variété de domaines et de contextes dans la communauté.

9- Les valeurs de la communauté sont caractérisées par des principes moraux, des normes et des standards clairement définis. La communauté sera habilitée à créer des consensus autour de ces valeurs.

10- Une capacité de réflexion critique qui se traduit par l'habileté de réfléchir sur les suppositions sous-jacentes de nos idées et nos actions ainsi que sur les idées et les actions des autres membres de la communauté. La réflexion critique fait appel à l'habileté de raisonner logiquement, de scruter et de rechercher des arguments en cas d'ambiguïtés ainsi que l'habileté à comprendre comment les forces extérieures influencent les individus de la collectivité, mais aussi les comportements sociaux. Finalement, la réflexion critique comprend la capacité des organisations communautaires d'analyser leurs buts et leurs actions dans le temps.

Ces 10 dimensions du renforcement des capacités sont ensuite croisées pour obtenir un portrait des relations entre toutes les capacités (annexe 2). Pour les auteurs, la liste des dimensions du renforcement des capacités des communautés n'est pas exhaustive, mais elle est plutôt un point de départ pour ouvrir le dialogue dans les communautés. Le tableau des dimensions croisées est aussi un point de départ pour l'analyse des capacités des communautés, les auteurs utilisant les « [...] *both tables as starting points for increasing precision in defining the dimensions and the relationships among them.* » (GOODMAN *et al.*, 1998 :260). Voyons maintenant la vision de Kretzmann et McKnight (1993) sur le renforcement des capacités des communautés.

### 1.3.2.3 Bâtir les communautés de l'intérieur

Kretzmann et McKnight (1993) ont co-écrit un bouquin concernant le renforcement des capacités des communautés. Il s'agit d'un outil développé pour venir en aide aux acteurs du développement local. Cet outil peut être utilisé pour recenser et déterminer quels sont les atouts d'une communauté. Il démontre comment mobiliser ces différents atouts pour orchestrer le développement local. Dans les paragraphes qui suivent, nous présenterons leur théorie, puis les cinq étapes proposées par les auteurs pour mettre en œuvre un développement axé sur les atouts.

Au tout début de leur ouvrage, les auteurs notent qu'il y a deux façons de voir le développement des collectivités. Premièrement, les acteurs peuvent mettre l'accent sur les manques et les besoins. Deuxièmement, les acteurs peuvent voir quels sont les atouts et les capacités de leur communauté. Les auteurs font l'analogie avec un verre à moitié plein ou à moitié vide : nous pouvons voir les choses selon différentes perspectives.

Kretzmann et McKnight (1993) proposent aux acteurs locaux de voir leurs communautés selon la deuxième perspective, c'est à dire en mettant l'accent sur les atouts détenus par les citoyens et les groupes. Ils ajoutent que la perspective de regarder ce qui manque aux communautés les rends ancrées dans un cercle vicieux de dévitalisation, garde les collectivités dans une stratégie visant la conservation des acquis et dans un mode de

survivance et augmente la dépendance vis à vis les fonds gouvernementaux. Une alternative à cette vision mène au développement de stratégies et d'activités basées sur les capacités, les habiletés et les atouts détenus par les collectivités.

Pour ces auteurs, il ne fait aucun doute que tous les individus et les communautés possèdent des atouts, des habiletés et des capacités qui peuvent agir à titre de fondations sur lesquelles la communauté peut s'appuyer pour orchestrer son développement local. Il ne fait non plus aucun doute pour les auteurs que toutes les communautés possèdent un mélange unique d'atouts sur lesquels bâtir leur futur. Les auteurs notent que la clé du développement local est de localiser tous les atouts communautaires disponibles et de les relier ensemble de différentes façons. Le but est de multiplier le pouvoir et l'efficacité pour exploiter les institutions locales qui étaient, jusque là, inutilisables en terme de développement local. Cette reconnaissance des différents atouts doit se faire au niveau des individus, des associations et des institutions locales.

Kretzmann et McKnight (1993) proposent un modèle en cinq étapes pour stimuler la mobilisation communautaire basée sur une reconnaissance des atouts des communautés :

- 1- *« Mapping completely the capacities and assets of individuals, citizens' associations and local institution;*
- 2- *Building relationships among local assets for mutually beneficial problem-solving within the community;*
- 3- *Mobilizing the community's assets fully for economic development and information sharing purposes;*
- 4- *Convening as broadly representative a group as possible for the purposes of building a community vision and plan;*

- 5- *Leveraging activities, investments and resources from the outside the community to support asset-based locally-defined development »* (KRETZMANN et McKNIGHT, 1993 : 345).

### Étape 1: Le recensement des atouts

Pour compléter le recensement des atouts disponibles dans la communauté, il faut débiter par dresser la liste de tous les individus, de toutes les institutions (publiques et privées) et de toutes les associations présents dans la communauté. Ensuite, il faut identifier quels sont les atouts détenus par les individus selon différentes catégories. Les atouts sont divisés selon les habiletés individuelles (acquises à la maison, dans la communauté ou au travail), les habiletés communautaires (les différents travaux communautaires effectués et les organismes dans lesquels les individus participent et quels travaux les gens seraient prêts à faire dans le futur), et les expériences de travail des individus.

Dans leur guide, les auteurs proposent de travailler avec les différents groupes d'individus présents dans la communauté (par ex. les jeunes, les personnes âgées et les artistes) pour voir comment ils peuvent *relâcher* leurs capacités individuelles, mais aussi pour voir quels atouts sont partagés par les groupes d'individus (annexe 3). Les auteurs décrivent comment ces individus peuvent devenir partenaires avec les institutions publiques, les autres individus, les secteurs privés de la communauté et les associations locales. Ensuite, il faut voir quels sont les atouts détenus par ces groupes d'individus pour

solidifier les partenariats entre les différents types d'acteurs (annexe 4) et une explication des différentes relations (*One to One Relationships*, annexe 5). Les auteurs montrent comment *relâcher* le pouvoir des associations locales et des organisations et ce, de la même manière qu'avec les groupes d'individus (les partenaires potentiels, la solidification des partenariats et les « *One to One relationships* »). Finalement, le même processus de recensement des atouts est mis en place pour *intégrer* les institutions communautaires (par ex. les parcs, les écoles et les bibliothèques) pour qu'ils deviennent de véritables atouts pour la communauté. Ceci conclut le recensement des atouts de la communauté. Ensuite, il faut bâtir des relations entre les différents groupes pour créer une synergie de développement.

L'ouvrage propose de déterminer quels sont les atouts des individus, des institutions et des associations avant de débiter un processus de développement local. Les auteurs ont mis l'accent sur les individus et les groupes d'individus, et ils proposent d'élargir la série en proposant une liste de vérification des atouts de la communauté :

- les capacités individuelles;
- les capacités des individus non impliqués et des nouveaux arrivants;
- les associations de citoyens;
- les institutions privées, publiques et les organisations sans but lucratif;
- les atouts physiques de la communauté<sup>6</sup>;
- les acteurs du développement<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Les atouts physiques sont, par exemples, la géographie, les bâtiments, les rues, les infrastructures et le réseau routier.

<sup>7</sup> Ce qui inclut les « *capacity finders* », les citoyens qui adoptent la perspective de voir les atouts, les capacités et les habiletés des individus, des associations et des institutions dans une communauté.

### Étape 2 : Bâtir les partenariats

La deuxième étape consiste à construire des relations entre ces différents groupes et selon leurs différents atouts. Les communautés deviennent plus fortes et plus confiantes à chaque fois que des citoyens sont mis en contact avec d'autres dans le but de solutionner des problèmes. À ce moment, les citoyens réalisent qu'ils ont des capacités, qu'ils peuvent eux-mêmes trouver des solutions à des problèmes (et mettre en place ces solutions) et qu'ils peuvent faire une différence dans le développement de leur localité. Les citoyens prennent alors conscience que leur communauté possède plus d'atouts qu'ils ne le croyaient. Et plus les citoyens vivent de moments où ils solutionnent eux-mêmes des problèmes dans leur localité, plus ils prennent confiance en eux et, à ce moment, ils cessent de regarder vers l'extérieur de la communauté pour trouver des solutions qui répondront à leurs enjeux les plus importants.

### Étape 3 : Créer de la mobilisation pour le développement économique et pour l'échange d'information

Le but de ce processus de développement local est de créer du développement économique pour les communautés et de créer une atmosphère propice dans laquelle les flux d'informations pourront circuler. Les acteurs du développement local regarderont alors leur communauté d'un autre œil. Ils verront les atouts disponibles et pourront jongler avec ces derniers pour voir comment ils peuvent les « investir » pour créer de la vitalité

économique. Par exemple, quels marchés peuvent être développés, simplement en mettant en relation des institutions et des activités? Les acteurs du développement pourront s'interroger à propos des biens pouvant être exportés. Ils pourront voir jusqu'à quel point la communauté peut augmenter son autosuffisance et ainsi diminuer son taux d'importation.

La capacité d'échanger de l'information est centrale pour le succès du développement des communautés locales. Il est important pour les acteurs du développement de localiser tous les lieux et les circonstances où se situent les flux d'informations. Lorsque ces lieux (par ex. les salons de coiffure, les églises et les coins de rues) sont localisés, il faut alors voir comment ils peuvent être validés, solidifiés, leur efficacité augmentée et étendus à plus grande échelle. Les communautés se doivent de mettre en place des stratégies pour augmenter la qualité des flux d'information (KRETZMANN et McKNIGHT, 1993). De nombreuses communautés possèdent des stations de radio et leurs propres journaux locaux, et quelques unes développent des réseaux d'informations basées sur les nouvelles technologies de l'information (par ex. Internet). Les auteurs mettent l'emphasis sur les réseaux d'informations : « *Strengthening the village well rebuilds the central nervous system of a community, without which the process of restoring health and wholeness becomes unimaginable* » (KRETZMANN et McKNIGHT, 1993: 351).



#### Étape 4 : Convenir d'une vision et d'un plan de développement pour la communauté

Dans plusieurs communautés, le processus de développement basé sur les atouts fournit le véhicule à la communauté pour qu'elle se définisse une vision commune ainsi que des stratégies par lesquelles cette vision peut devenir une réalité. Les auteurs affirment que les acteurs du développement doivent prendre trois engagements pour convenir d'un plan de développement avec la collectivité.

*Engagement 1 – Débuter le processus avec les atouts disponibles pour la communauté.* C'est le moment de montrer les atouts et il faut éviter la tentation de tomber dans les *besoins* et les *déficiences* de la communauté.

*Engagement 2 – Élargir l'éventail des acteurs pour étendre les visions.* Les acteurs du développement local peuvent regarder les citoyens comme des *représentants des atouts*, et à ce moment, ces citoyens pourront prendre la parole concernant ces atouts précis et particuliers. Il faut aussi voir à impliquer, dans le processus de recensement des atouts, des représentants de chaque groupe d'individus, d'associations et d'institutions.

*Engagement 3 – Combiner le plan d'ensemble avec la résolution de problèmes ponctuels* pour que la vision définie par l'ensemble des membres de la collectivité soit

ancrée dans la vie de tous les jours de la communauté, de façon concrète. Selon les auteurs,

« [...]if community planning contains at its core a commitment to finding and mobilizing local capacities for problem-solving purposes in the here and now, the longer range strategizing will remain connected to the present, and citizens will experience concrete results from their participation » (KRETZMANN et McKNIGHT, 1993: 353).

Voyons maintenant la cinquième et dernière étape de cette stratégie de mise en valeur des atouts pour le développement local d'une communauté.

#### Étape 5 : Mobilisation des ressources externes pour supporter les initiatives locales

Le plus important de cette dernière étape est le fait qu'elle apparaît justement à la dernière étape, ce qui constitue un changement dans les habitudes de développement de certaines communautés (qui sont parfois dépendantes d'aides gouvernementales). Ce n'est qu'au moment où tous les atouts ont été répertoriés et mis en valeur que la communauté se tourne vers l'extérieur. Les communautés qui mobilisent leurs atouts ne sont plus considérées comme des vases de charité et « *this mobilized community offers opportunities for real partnerships, for investors who are interested in effective action and in a return on their investment* » (KRETZMANN et McKNIGHT, 1993: 354).

Nous venons de décrire, la théorie du renforcement des capacités développée par Kretzmann et McKnight. Ces auteurs proposent de faire un recensement des atouts de la communauté, de bâtir des partenariats, de stimuler la mobilisation citoyenne, de convenir d'une vision et d'un plan de développement (entre et par les citoyens) et de mobiliser les ressources extérieures à la communauté. Nous nous penchons maintenant sur le modèle de renforcement des capacités développé par Reimer (2002a, 2002b) dans le cadre du projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale.

#### 1.3.2.4 Le modèle de renforcement des capacités des communautés rurales

Les capacités représentent les habilités que les acteurs développent pour mobiliser, selon différents types de relations, des atouts pour atteindre des finalités collectives jugées importantes par les citoyens des communautés concernées (REIMER, 2002a). « *These objectives may be reactive, where people are faced with some challenge- or innovative, where new visions are established and pursued* » (REIMER, 2002b : 13). Par exemple, une communauté qui prend conscience de son déclin démographique développera une stratégie pour attirer les jeunes dans sa communauté. Une autre stratégie pourrait être de mettre en place des moyens (par ex. la création d'emplois et des programmes d'accès à la propriété) pour freiner l'exode des jeunes.

## Les atouts

Selon Reimer (2002a, 2002b), les atouts d'une communauté sont classés en quatre catégories de capital. On y retrouve le capital économique, le capital humain, le capital social et le capital naturel.

*Le capital économique* se compose d'industries et de commerces situés dans la localité, mais peut aussi se situer à l'extérieur de la communauté. Les capacités d'investissements monétaires font partie du capital économique.

*Le capital humain* représente les ressources humaines de la communauté (par ex. les membres des différentes organisations, les bénévoles et les propriétaires d'entreprises).

*Le capital social* est un facteur de développement intangible relié à la vitalité sociale d'une communauté. Il se compose de trois dimensions, développées par Flora et Flora (1993):

- « *Ses trois principales dimensions (potentiellement mesurables) sont :*
- *La diversité symbolique ou le degré d'ouverture de la population aux personnes différentes, aux idées ou aux comportements;*
  - *La capacité d'investissement-réinvestissement, soit de mobiliser des ressources (temps, argent, bénévolat, etc.) pour des activités de la communauté et la capacité de travailler ensemble;*
  - *La capacité d'établir des réseaux et des liens avec l'extérieur pour notamment en obtenir des avantages des gouvernements. » (JEAN, 2003 :6)*

*Le capital naturel* représente des potentialités pour les communautés localisées à proximité. On retrouve dans cette catégorie les ressources minières, forestières, les pêcheries, et on peut aussi y inclure les paysages.

## Les relations sociales

Les relations sociales qui caractérisent la vie sociale sont diversifiées et complexes. Pour en faciliter la compréhension, Reimer les regroupe en quatre types : les relations bureaucratiques, marchandes, associatives et communales.

Les *relations marchandes* sont celles qui sont basées sur l'échange de biens et de services. Cet échange peut se faire sous forme de troc, dans lequel les biens et les services sont échangés contre d'autres biens ou services considérés de valeur similaire ou proportionnelle; il peut aussi se faire sous forme monétaire. Ces échanges se font selon les règles économiques du libre marché : l'offre et la demande, les prix, les coûts de transaction et les flux d'informations. Ces relations de marchés fonctionnent à leur meilleur sous certaines conditions : « *Market relations function best where information is plentiful, mobility of goods and labour are high, contract-related trust is high, uncertainty is low, and people are relatively free to move in and out of relationships* » (REIMER, 2002a: 4). Ces relations sont axées sur l'échange et ne durent qu'à court-terme. La création et la continuité de ces relations de marché nécessite l'accès à des biens et des services échangeables, des informations adéquates et accessibles pour tous, des habilités de négociation et un haut niveau de mobilité (REIMER, 2002a).

Les *relations bureaucratiques* sont celles basées sur la division rationnelle du travail et les hiérarchies : « *Bureaucratic relations are those based on a rationalized division of labour and the structuring of authority through general principles and rules* » (REIMER, 2002a :4). Selon Reimer, les relations bureaucratiques sont rationnelles, impersonnelles et formelles. Plante (2001) ajoute que les relations bureaucratiques peuvent être situées sur un continuum entre le formel et l'informel. Les acteurs dans ces relations sont reliés par leur poste et leur position plutôt que par leurs caractéristiques personnelles (goûts, préférences, etc.) Les relations bureaucratiques sont caractérisées par le fait que des individus, de par leur position hiérarchique, ont de l'autorité sur certains autres individus, qui eux peuvent avoir de l'autorité sur d'autres ou non : « *Bureaucratic relations are status-related with integration requiring authority over some and deference to others, largely because of the positions they hold* » (REIMER, 2002a :4). De plus, les relations bureaucratiques sont plus efficaces dans des environnements stables et où les changements sont prévisibles. L'énonciation d'objectifs, de stratégies et de structures nécessitent un contexte où les décideurs sont légitimes et où les mécanismes de régulation sont en place. La structure complexe des bureaucraties tend à résister aux changements :

« *Since they require explicitly coordinated rules of relationships, they take time to establish and tend to resist change as the individuals involved form expectations and take on commitments dependent on the bureaucratic relations* » (REIMER, 2002a:4).

Les *relations associatives* sont caractérisées par des intérêts partagés entre les membres des associations afin de poursuivre un but commun. Les relations associatives

ont souvent des structures informelles et ont une courte durée de vie. Cependant, certains de ces organismes peuvent avoir des buts et des actions à long terme; à ce moment, la structure peut devenir plus structurée et formelle. De plus, « [...], *the group interests may be more limited and specific, allowing for people with divergent backgrounds and interests to accomplish very specific goals* » (REIMER, 2002a :5).

Les *relations communales* sont basées sur un sentiment d'identité partagé et sur un fort sentiment d'appartenance. La famille, les amis, les « gangs » et les clans sont des exemples pour illustrer ce type de relation. Les droits et les obligations des membres envers le groupe sont en lien avec cette identité partagée, qui est largement développée et maintenue par habitude (REIMER, 2002a, 2002b). Les biens et les services sont distribués également entre les membres, accordant de l'importance aux statuts des individus et non en fonction de leur capacité de rembourser. Les relations familiales nécessitent un niveau élevé de loyauté et de confiance et ce, surtout lorsque les dits échanges sont à long terme ou que l'objet de l'échange n'est pas concret ou clair.

Ces quatre types de relations sont interdépendants et chaque groupe social peut faire appel à ces relations pour fonctionner. Selon les circonstances et les situations, certains types de relations sont privilégiés. Par exemple, dans un groupe de soutien pour gens endeuillés, les relations communales et associatives sont celles qui ont plus d'importance. Pour une Chambre de Commerce locale, ce sont les relations sociales de type

bureaucratiques et de marché qui sont mobilisées. Dans le contexte de la nouvelle économie, les relations bureaucratiques et marchandes prennent de plus en plus d'importance (par ex. dans la gouverne des organisations et dans la distribution des biens et services) (REIMER, 2002a, 2002b). Avec la globalisation des marchés, ce sont ces deux types de relations qui dictent les modes d'échanges. Cependant, dans les communautés rurales, il semble que les relations associatives et familiales perdurent et ces communautés rurales s'en retrouvent désavantagées (REIMER, 2002a, 2002b). Les recherches du projet de la Nouvelle Économie Rurale tentent d'identifier quelles sont les capacités les plus importantes pour les communautés rurales. Il faut aussi voir quels types de relations sont déficients et comment il est possible, pour les communautés, de transformer leurs atouts en finalités de façons différentes pour être plus compétitives autant au niveau économique que démographique.

Voici comment Fiske (1991), sur lequel Reimer s'est basé pour élaborer son modèle, décrit ces différents types de relations sociales. Au plan de l'établissement d'une relation marchande, Fiske (1991) mentionne que les individus sont en interaction les uns avec les autres lorsqu'ils décident qu'il est le bon moment d'agir en affaires en fonction des règles du marché (par ex. l'offre et la demande). Le dénominateur commun des gens en relation à ce moment est un sigle universel, le prix des marchandises ou des services, de telle façon que deux personnes ou plus peuvent se fier sur le prix comme base de comparaison : « *In Market Pricing relationship people typically value other people's actions, services, and*



*products according to the rates at which they can be exchanged for other commodities »*  
(FISKE, 1991: 15).

Fiske (1991) propose une définition des relations communales, qu'il nomme *communal sharing* : « [...] *it is a relationship based on duties and sentiments generating kindness and generosity among people conceived to be of the same kind, especially kin* » (FISKE, 1991: 14). Il ajoute que les relations communales partagées (*communal sharing relations*) sont qualifiées par des relations naturelles, véritables et spontanées entre les individus natifs de la même descendance et les individus partagent entre eux une nature semblable sur les bases de la parenté (par les liens de sang ou de mariage).

Pour Fiske (1991), les relations associatives sont des *equality matching relations*, et elles sont des relations égalitaires entre les individus qui sont considérés comme des entités séparées mais égales. De plus, « *the social presence (shares, contributions, influence) of each person balances and corresponds one-to-one* » (FISKE, 1991: 15). Dans les relations de ce genre, les échanges sont réciproques: ce que les gens retirent de la relation sont proportionnels à ce que ces mêmes individus ont investi dans la relation (FISKE, 1991).

Fiske (1991) définit les relations bureaucratiques, qu'il nomme *Authority Ranking*, de la façon suivante : « *People in such a relationship construe each other as differing in social*

*importance, or status* » (FISKE 1991:14). Les gens dont la position dans l'échelle hiérarchique est élevée contrôlent un plus grand nombre de gens, de choses et de territoires que d'autres et semblent posséder ou possèdent plus de connaissances et de contrôle sur les événements. Au plan des initiatives et des changements que les gens prennent dans les relations d'autorité hiérarchique « [...] *often rests with the highest ranking person or people in a social relationship, and authority typically confers certain related prerogatives involving choice and preference* » (FISKE, 1991: 14)

Nous avons vu les différentes catégories d'atouts disponibles pour le développement de la communauté qui sont transformés par les relations sociales. Si elles sont transformées, c'est pour aboutir à des finalités.

### **Les finalités**

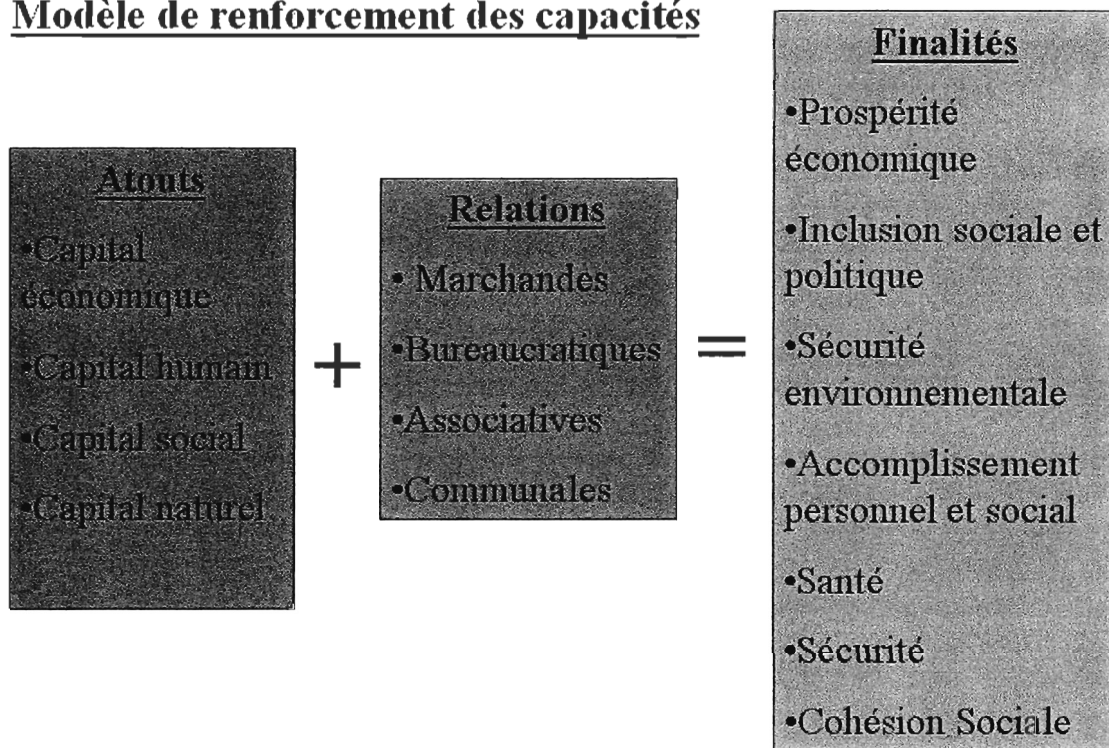
Les atouts sont transformés par différents types de relations. Si ils sont transformés, c'est pour atteindre des finalités jugées importantes par les acteurs du développement dans les communautés (REIMER, 2004). Dans la société québécoise, tout comme dans d'autres ruralités à l'ère de la modernité avancée (GIDDENS, 1994), on retrouve ces finalités. A l'échelle d'une petite collectivité comme Cap-à-l'Aigle, on peut penser que ces finalités sont aussi celles que l'on valorise lorsque que l'on réalise des activités même si elles ne sont pas toujours exprimées clairement. La prospérité économique, l'inclusion sociale et

politique, la sécurité environnementale, l'accomplissement personnel et social, la santé, la sécurité et la cohésion sociale sont des exemples de finalités qui peuvent être poursuivis par des différents individus et groupes sociaux, dont les collectivités et des organismes font partie (REIMER, 2002a, 2002b).

Le modèle de renforcement des capacités, développé par Reimer, est présenté sous forme de schéma (figure 1). Nous y voyons les différents types d'atouts présents dans une collectivité. Ces atouts sont transformés par des relations sociales, distinguées en quatre types. Finalement, la dernière case du modèle nous montre un éventail de finalités possibles. La liste des finalités ne peut être exhaustive; tout dépend des buts et aspirations des citoyens ou des groupes de citoyens qui œuvrent pour le développement de leur communauté.

Figure 1 – Modèle de renforcement des capacités des communautés

### Modèle de renforcement des capacités

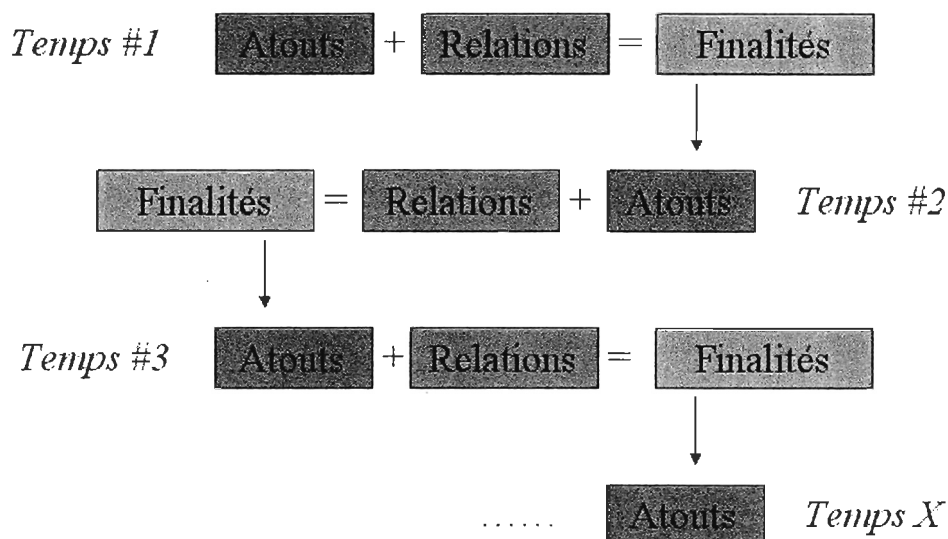


(Source : REIMER, 2002a, 2002b)

Ce schéma de la théorie de Reimer peut être vu de façon statique, comme ci-haut, mais aussi de façon dynamique, qui évolue dans le temps, comme nous pouvons le voir à la figure 2.

Figure 2 – Modèle dynamique du renforcement des capacités des communautés

### Modèle de renforcement des capacités dynamique



(Source : REIMER, 2002a, 2002b – mis en schéma par l’auteur)

Ce schéma nous permet de voir que des atouts sont transformés une première fois pour aboutir à des finalités. Ces finalités deviennent, au temps 2, des atouts pour la communauté. En fait, une communauté peut progresser dans son développement en se basant sur un rythme où chaque projet est basé sur certains des résultats déjà obtenus. Il peut se mettre en place dans les communautés une tradition où les projets se suivent selon une roue qui tourne, où chaque finalité tente d’être développée comme un atout pour le bien-être de la communauté.

### **1.4 Éléments de synthèse**

Lors de notre revue de la littérature, nous avons vu que la gouvernance est d'abord une dynamique d'acteurs. Ces acteurs se mobilisent, créent des réseaux et des partenariats et cette mouvance crée un mode de gouvernance. Plus précisément, nous avons vu que celle-ci serait les arrangements inédits que les gouvernements locaux mettent en place pour exercer un pouvoir efficient et efficace. C'est dans ce contexte que les acteurs locaux prennent des décisions qui ont une prise sur le destin des communautés locales. Ce pouvoir procure aux gouvernements locaux une légitimité au niveau de la prise de décision pour influencer le destin des communautés locales. Ces arrangements inédits se mettent en place lorsqu'il y a relations et collaborations entre les trois grandes catégories d'acteurs présents dans la collectivité. Ces catégories d'acteurs sont le pouvoir local, (par ex. le conseil municipal et les échevins); le pouvoir des acteurs économiques privé (par ex. les entrepreneurs et les entreprises locales) et le pouvoir de la société civile (par ex. les organismes présents dans une collectivité).

De plus, nous avons vu différentes définitions de la notion du « renforcement des capacités ». Ces définitions mettent en lumière que ces capacités prennent place dans les communautés et font appel à des formes de mobilisation des citoyens qui utilisent leurs atouts et ressources pour orchestrer du développement local.

Le gouvernance et le renforcement des capacités des communautés sont des modèles que nous analyserons pour caractériser le mode de fonctionnement de la communauté de Cap-à-l'Aigle. En utilisant ces deux concepts où ce sont les citoyens qui sont au cœur de l'action, nous nous efforçons de traduire concrètement l'expérience vécue par les citoyens de la communauté. Le modèle de renforcement des capacités met en lien les différents atouts de la communauté, qui sont maniés selon diverses relations pour aboutir à un certain nombre de finalités. Ce modèle prend en compte l'action des citoyens, les buts poursuivis ainsi que les modes de fonctionnement, ce qui traduit bien la gouvernance en action. Voilà pourquoi, dans la cueillette de données ainsi que dans l'analyse de celles-ci, nous nous pencherons sur l'historique, les actions et les membres de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas », (les atouts), le fonctionnement (les relations) ainsi que les résultats obtenus par la corporation (les finalités).

Notre recherche sur la gouvernance à Cap-à-l'Aigle nous a conduit à étudier la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » en appliquant le modèle de renforcement des capacités des communautés de Reimer pour en faire l'analyse. Nous avons choisi ce modèle puisqu'il met en perspective les atouts ainsi qu'une description des finalités, ce que nous avons peu remarqué dans les autres modèles de renforcement des capacités. De plus, il s'agit d'un modèle relativement simple qui semble être efficace pour une étude à l'échelle d'une communauté mais aussi à l'échelle d'un groupe communautaire.

Le chapitre deux qui suit est consacré à la méthodologie de recherche. Nous y décrivons le projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale ainsi que la collecte de données et les différentes techniques d'enquête.



## **CHAPITRE 2**

### **LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE ET LA MÉTHODOLOGIE**

Cette étude de la gouvernance a été effectuée dans le cadre du projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale. Dans cette section, nous décrirons ce qu'est ce projet de recherche en termes des buts fixés par l'organisation, des acteurs que le projet met en cause ainsi que le territoire sur lequel s'enracine le projet. Ensuite, nous aborderons la collecte des données, soit le recensement de la littérature, les entretiens ainsi que les nombreuses démarches sur le terrain.

#### **2.1 Le contexte : le projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale**

Le projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale est un programme de recherche et d'éducation mis en place en 1998, sous l'égide de la Fondation canadienne pour la revitalisation rurale (FCRR)<sup>8</sup> grâce à un financement du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) et dont le but est « *d'examiner les questions d'importances vitales pour les régions rurales.* » (NOUVELLE ÉCONOMIE RURALE (1), 2004). Ce projet de recherche concerne une panoplie de gens dont les citoyens de collectivités rurales, des chercheurs universitaires, des analystes de politiques gouvernementales, des gens d'affaires et des représentants d'agences gouvernementales à tous les niveaux (NOUVELLE ÉCONOMIE RURALE (1), 2004). Le projet se met en

---

<sup>8</sup> Voir [www.crrf.ca](http://www.crrf.ca)

place autant au niveau national que local et opère de différentes façon; des analyses historiques et statistiques sont menées au niveau national alors qu'au niveau local, le projet de recherche prend la forme de sondages menés auprès des localités et des ménages. Le mandat de recherche de la Nouvelle Économie Rurale a été renouvelé et la nouvelle phase du projet s'appelle INE<sup>9</sup>. Ce mandat consiste en la formulation des enjeux des communautés rurales par une vaste variété de questionnements, nécessitant des résultats à court terme et à long terme. Ces questionnements concernent le statut et le fonctionnement de la nouvelle économie rurale<sup>10</sup> ainsi que la récolte d'information et des analyses pour comprendre les changements qui se produisent dans le Canada rural.

Cette recherche sur la Nouvelle Économie Rurale est constituée d'une vaste variété d'acteurs, dont une quinzaine de chercheurs universitaires, des résidents de communautés rurales et des stratèges politiques (NOUVELLE ÉCONOMIE RURALE (1), 2004). Le projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale « *opérera selon quatre thèmes importants pour le développement de la société rurale canadienne : les communications, l'environnement, les services et la gouvernance* ». (NOUVELLE ÉCONOMIE RURALE (1), 2004). Des équipes de chercheurs se sont constituées selon ces thèmes et les recherches et les résultats de ces quatre équipes seront mis en commun pour produire des

---

<sup>9</sup> INE : Initiative for the New Economy ou l'Initiative de la Nouvelle Économie

<sup>10</sup> Apedaile définit la nouvelle économie rurale comme étant « [...] *an irreversible paradigm shift in organization. The new paradigm is an organization of knowledge-based assets with an end-user perspective* » (Apedaile, 2003: 1).

documents académiques, des documents dédiés au citoyens des collectivités ainsi que des avis aux représentants d'agences gouvernementales.

Le projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale, pour être ancrée sur le terrain, s'est construit un *Observatoire Rural*, qui s'intéresse à 32 villages dispersés à travers le Canada. Ils ont été choisis selon les cinq critères suivants :

1. Exposition ou non aux économies globales
2. Économies fluctuantes ou stables
3. Proximité ou éloignement de centres urbains
4. Présence ou absence de capacités institutionnelles
5. Statut de communauté (en croissance ou en dévitalisation)

Les chercheurs ont appliqué cette grille de sélection au niveau de toutes les communautés du Canada. Les cinq variables dichotomisées génèrent la constitution de 32 types de communautés. Une communauté rurale canadienne a été retenue par type. Par exemple, une communauté de l'échantillon possède les caractéristiques suivantes : est exposée aux économies globales, a une économie stable, est éloignée des centres urbains, ne possède pas de capacités institutionnelles et est classée « en croissance ». Le choix des communautés a été fait par les différents chercheurs en fonction de considérations logistiques (par ex. la proximité du site de leur université). Voici, au tableau 1, la distribution de l'échantillon dans les provinces canadiennes. Nous incluons dans ce tableau le statut « en croissance » ou « en dévitalisation » (le cinquième critère de sélection)

puisqu'il est celui le plus souvent utilisé pour comparer les communautés de l'Observatoire rural.

Tableau 1 – Distribution des 32 communautés à l'étude par province selon leur statut.

<b>Provinces</b>	<b>Échantillon en croissance</b>	<b>Échantillon en dévitalisation</b>
Terre-Neuve	2	0
Ile-du-Prince-Édouard	1	0
Nouvelle-Écosse	0	2
Nouveau-Brunswick	0	2
Québec	2	4
Ontario	4	2
Manitoba	1	1
Saskatchewan	2	1
Alberta	1	2
Colombie-Britannique	3	0
Nunavut	1	0
Yukon	1	0

(Source: Nouvelle Économie Rurale, 2004)

Au tableau 2, nous retrouvons la liste des villages qui constituent l'Observatoire Rural. Nous y avons noté leur province d'appartenance et leur statut (en dévitalisation ou en croissance).

Tableau 2 – Liste des communautés selon leur province d'appartenance et leur statut

1. Winterton, NL, en dévitalisation* <sup>11</sup>	17. Usborne, ON, en croissance*
2. Twillingate, NL, en dévitalisation*	18. Seguin, ON, en croissance*
3. Lot 16, PEI, en croissance*	19. Pic Moberg S, ON, en dévitalisation
4. Indian Brook, NS, en dévitalisation	20. Rhineland, MB, en croissance*
5. Springhill, NS, en dévitalisation*	21. Benito, MB, en dévitalisation
6. Blissfield, NB, en dévitalisation*	22. Okanese 82, SK, en croissance
7. Négouac, NB, en dévitalisation*	23. Spalding, SK, en dévitalisation*
8. Armagh, QC, en dévitalisation	24. Wood River, SK, en croissance*
9. Ste-Francoise, QC, en dévitalisation*	25. Hussar, AB, en dévitalisation*
10. Cap-à-l'Aigle, QC, en croissance*	26. Ferintosh, AB, en dévitalisation*
11. St-Damase, QC, en croissance*	27. Girouxville, AB, en croissance
12. St-Rock-de-Mekinac, QC, en dévitalisation	28. Tumbler Ridge, BC, en croissance*
13. Taschereau, QC, en dévitalisation*	29. Mackenzie, BC, en croissance*
14. North Plantagenet, ON, en croissance	30. Port Alice, BC, en croissance
15. Tweed, ON, en dévitalisation*	31. Upper Liard, YK, en croissance
16. Carden, ON, en croissance*	32. Arctic Bay, NU, en croissance

(Source : Nouvelle Économie Rurale, 2004)

L'équipe de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale possède des données primaires (par ex. l'utilisation des services et l'opinion des citoyens envers la communauté<sup>12</sup>) sur 21 de ces 32 villages. Lors du « sondage dans les ménages 2001 », tous les sites de l'Observatoire Rural n'ont pas été visités. Seuls 21 de ces sites d'études ont accueilli des chercheurs et des étudiants, faute de moyens financiers et de ressources humaines (NOUVELLE ÉCONOMIE RURALE, 2004a ). Ce sondage dans les ménages consistait en un questionnaire de 52 questions fermées et deux questions ouvertes. Toutes ces questions concernaient la situation actuelle dans le ménage (par ex. le nombre de personnes et les âges) et les changements vécus, l'utilisation d'Internet, les services

<sup>11</sup> Les astérisques pointent les communautés qui ont été visitées lors du « sondage dans les ménages 2001 ».

<sup>12</sup> Par exemple, des questions fermées concernaient l'opinion des citoyens sur la qualité des services dans la communauté.

disponibles dans la communauté et dans la région, les perceptions des citoyens face à la collectivité, les compétences que les citoyens possèdent et partagent avec d'autres (par ex. la garde d'enfants, le co-voiturage et les travaux extérieurs), la situation financière du ménage, et finalement, leur perception concernant l'avenir de la communauté<sup>13</sup>.

Voyons maintenant les méthodes que nous avons utilisées pour faire la collecte de données, tant au niveau préparatoire (par ex. lors de l'écriture du devis de recherche) qu'au niveau de la recherche sur le terrain. Nous présenterons de plus les méthodes utilisées pour compiler, traiter et analyser les données récoltées.

## **2.2 La collecte de données et les techniques d'enquête**

Nous présentons maintenant un bilan des techniques de collectes de données utilisées lors de cette recherche sur la gouvernance et le renforcement des capacités des communautés. Nous avons utilisés trois techniques de collecte de données : la recherche documentaire (revue de la littérature), l'entretien semi-dirigé et l'entretien dirigé. De plus, nous présenterons les différents logiciels utilisés pour compiler et analyser les données relatives à notre recherche. Nous conclurons cette section en décrivant les différentes

---

<sup>13</sup> Le questionnaire est disponible sur le site Internet du projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale à l'adresse [nre.concordia.ca](http://nre.concordia.ca) sous la section « Documents ».

démarches sur le terrain et en dressant le bilan des entretiens effectués avec les gens de la localité à l'étude.

### **2.2.1 La recherche documentaire**

Au début de la recherche sur la gouvernance à Cap-à-l'Aigle, nous avons consulté plusieurs documents pour mieux comprendre notre sujet d'étude. Lors de la rédaction du devis de recherche, une revue de la littérature a été effectuée. Des lectures ont été faites au niveau des différentes théories de développement en insistant sur les théories du développement local et endogène. De nombreux ouvrages ont été consultés au niveau de la gouvernance, de même qu'au niveau de la notion de renforcement des capacités des communautés. Notons que ces ouvrages ont été consultés tout au long de la recherche, soit depuis l'écriture du devis jusqu'à la rédaction du mémoire.

Lors de la collecte de données sur le terrain, plusieurs documents ont été consultés (par ex. des rapports des firmes d'experts-conseils, des documents internes à l'organisme de développement ainsi que des ouvrages sur l'histoire de la localité). De plus, les documents produits par l'équipe de chercheurs du projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale (par ex. le profil des communautés) relatifs à Cap-à-l'Aigle ont été consultés tout au long de la recherche documentaire, des séjours sur le terrain ainsi que pendant l'écriture du mémoire.

Plusieurs outils ont été utilisés pour faire la recherche documentaire. Tout d'abord, nous avons utilisé les ressources de la bibliothèque de l'Université du Québec à Rimouski et des autres bibliothèques disponibles sur le réseau Manitou. Ensuite, nous avons fait appel à de nombreuses ressources électroniques et aux périodiques électroniques pour approfondir notre recensement de la littérature sur la gouvernance et sur le renforcement des capacités des communautés. Finalement, le réseau Internet a été un dernier outils; nous l'avons utilisé pour consulter les sites de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » ainsi que celui du projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale.

### **2.2.2 L'entretien semi-dirigé et l'entretien dirigé**

Sur la base des données du « sondage dans les ménages 2001 », nous avons bâti un schéma d'entretiens semi-dirigés. Nous avons un bon aperçu de la situation suite à ce sondage<sup>14</sup>, mais nous voulions faire une mise à jour de ce qui se passait dans la communauté, et ce en termes des perceptions relatives à la collaboration entre les divers secteurs d'activités, d'appréciation des organismes, des points forts et des difficultés majeures, de la fusion et de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ».

---

<sup>14</sup> Par ex. au plan des changements individuels et communautaires, des services disponibles pour les citoyens, et des perceptions des citoyens envers la communauté.



Les entretiens semi-dirigés, comme mentionné par Savoie-Zajc (1997), sont une interaction verbale conduite de façon souple par l'intervieweur, dans le style d'une conversation. L'intervieweur se laisse guider par les réponses de l'interviewé dans le but d'aborder des thèmes généraux concernant l'objet de sa recherche. Cette méthode permet de dégager une compréhension riche de l'événement ou de l'expérience à l'étude. Cette technique comporte quelques avantages, soulignés par Savoie-Zajc. (SAVOIE-SAJC, 1997 :281).

L'entretien semi-dirigé permet d'avoir un accès direct à l'expérience des interviewés, et ces derniers sont susceptibles de fournir un grand nombre de détails et de descriptions concernant l'objet de l'interview. Il faut cependant tenir compte du filtre historique. Les intervieweurs ont accès aux perceptions de l'expérience vécue par les interviewés. Il s'agit d'une interprétation de la situation, et il faut savoir que les gens ne vivent pas tous et ne réagissent pas de la même façon lorsque des changements surviennent. Le sens de l'entrevue est négocié entre les répondants et le chercheur au moment où ce dernier tente de bien comprendre l'expérience de l'autre grâce à une relation interpersonnelle établie. Pendant les entretiens de type semi-dirigé, le chercheur peut adapter son schéma d'entretien pendant qu'il se déroule pour tenir compte du discours de l'interviewé, ce qui permet de bien comprendre sa vision du phénomène à l'étude.

L'entretien semi-dirigé a certaines limites. Le chercheur doit par une attitude juste et dosée, obtenir et conserver un climat de confiance entre lui et le répondant. La deuxième limite a trait au désir de rendre service à l'interviewé. En fait, le répondant peut modifier ses réponses pour dire au chercheur ce qu'il veut entendre ou encore dans le but de bien paraître. Cette situation limite ainsi la crédibilité des informations recueillies. De plus, il peut survenir des blocages de communication ou des sujets tabous pour les interviewés, de sorte que le dialogue ne s'établit pas entre le chercheur et l'interviewé.

L'entretien dirigé, ou encore centré, se conduit à partir d'un schéma plus ou moins détaillé, mais qui tourne autour d'un thème prédéterminé qu'on veut explorer (BOUTIN, 1997 :27). Le but de ce type d'entretien est de mettre en lumière un aspect d'une situation donnée. Il se centre sur un objet précis. Avec ses questions, l'intervieweur tente de tracer le portrait le plus fidèle de la situation à l'étude, d'en dégager le sens et d'en déterminer les principaux éléments. L'entretien dirigé peut être mené auprès d'une seule personne ou d'un groupe. L'intervieweur y joue un rôle très actif puisqu'il doit faire converger l'attention des gens interviewés sur les aspects en questions.

### **2.2.3 La compilation et l'analyse des données**

Pour compiler et analyser les données recueillies lors de cette recherche sur la gouvernance à Cap-à-l'Aigle, nous avons utilisé plusieurs logiciels. Tout d'abord, nous

avons utilisé le logiciel SPSS pour compiler les données récoltées lors du « sondage dans les ménages 2001 ». Ce même logiciel a été utilisé lors de l'élaboration de la présentation pour les citoyens de Cap-à-l'Aigle. Au moment du traitement des données, nous avons utilisé le logiciel Microsoft Excel pour trier les données et en faire des graphiques. De plus, le logiciel Microsoft Powerpoint a été utilisé pour faire la présentation des résultats.

Lors de la compilation et du traitement des données qualitatives recueillies lors des entretiens sur le terrain, nous avons utilisé le logiciel Microsoft Word. Nous l'avons utilisé pour écrire les verbatim des entretiens.

#### **2.2.4 Les démarches sur le terrain et les entretiens**

Nous allons décrire les démarches effectuées sur le terrain, tant au moment du sondage dans les ménages qu'au moment de la recherche. Nous procéderons par étapes chronologiques et nous terminerons la section par une description des entretiens effectués (le nombre par secteurs d'activité) dans le cadre de cette recherche sur la gouvernance à Cap-à-l'Aigle.

### Première étape

Nous avons pris contact avec le terrain de recherche lors du « sondage dans les ménages 2001 » du projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale. Ce sondage a été administré en juin et en juillet 2001. Il a nécessité un séjour de 1 mois et demi dans la communauté. À ce moment, 104 ménages de Cap-à-l'Aigle ont été rencontrés.

### Deuxième étape

L'été 2002 a été consacré à compiler les données du sondage et à bâtir une présentation (avec le logiciel Microsoft Powerpoint) pour les citoyens du village. Cette présentation comportait des analyses quantitatives et qualitatives. Les données ont été présentées sous forme de graphiques selon la fréquence des réponses obtenues. Notons que nous avons présenté les données brutes, les plus significatives et celles reliées aux enjeux de la collectivité (par ex. les revenus, les niveaux d'éducation et l'évaluation des services). Ces deux premières étapes ont permis de prendre contact avec le terrain d'étude et l'analyse des données primaires nous a permis de cerner les dynamiques présentes dans la communauté de Cap-à-l'Aigle.

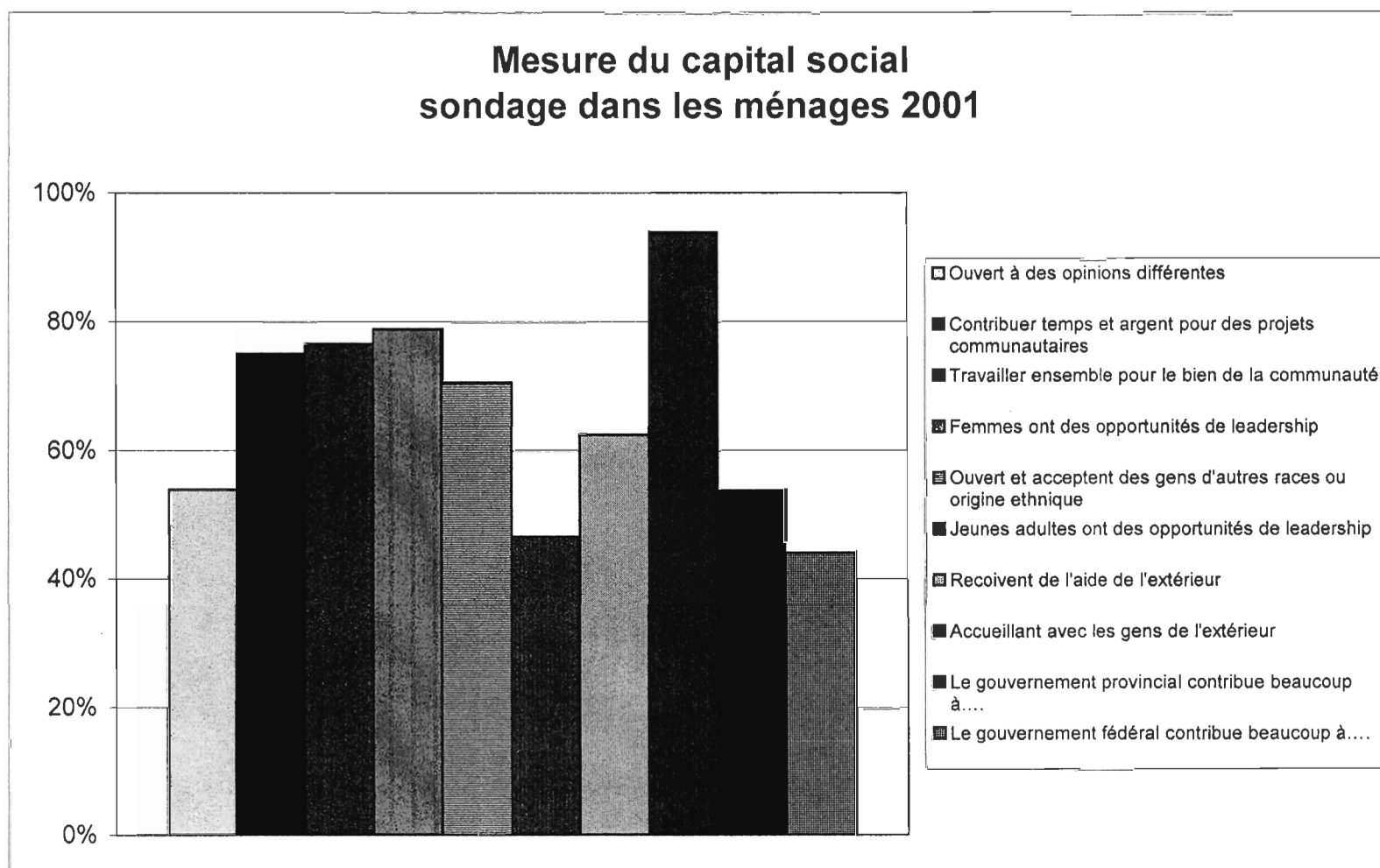
### Troisième étape

Nous avons séjourné sur le terrain pendant trois semaines, soit du 17 juin 2003 au 4 juillet 2003, et c'est à ce moment que la recherche sur la gouvernance a vraiment commencé. Pendant ce séjour, des entretiens exploratoires ont été réalisés (annexe 6). Nous avons sélectionné l'échantillon par la technique « boule de neige ». Nous avons débuté par choisir une personne par secteur (public, privé et communautaire) pour un premier entretien. A la suite de cette rencontre, l'interviewé nous recommandait un autre citoyen susceptible d'accepter de nous rencontrer et avec qui nous pourrions avoir un entretien. Notre but était de rencontrer des gens oeuvrant dans divers composantes des trois différents secteurs. Nous voulions faire des entretiens avec des citoyens appartenant à différents organismes du secteur communautaire, avec des citoyens oeuvrant dans le secteur privé au plan de l'hébergement touristique, de l'offre d'activité touristique ainsi qu'au niveau des entreprises de services autre que dans le domaine touristique. Finalement, nous avons rencontré des gens appartenant au secteur public (échevins, ex-membres du conseil municipal).

Comme nous avons vu dans le cadre de la revue de la littérature, la gouvernance et le renforcement des capacités s'incarnent dans des situations bien tangibles : des atouts sont transformés, par différents types de relations, en diverses finalités. Lors des entretiens exploratoires, le but principal était de voir quelle situation, quel projet a de l'importance pour les citoyens de Cap-à-l'Aigle au point de pouvoir être étudié comme phénomène

Avec ce sondage, les chercheurs ont tenté de mesurer le capital social présent dans les communautés à l'étude. Les chercheurs du projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale ont traduit par des questions précises les variables du capital social émanant de la réflexion de Flora et Flora (FLORA et FLORA, 1993). Rappelons que selon ces auteurs, le capital social peut se mesurer par une ouverture de la communauté face à l'extérieur, la capacité d'investissement-réinvestissement de la communauté et la diversité symbolique qu'on peut y retrouver. Ces trois variables ont été traduites par neuf questions et nous voyons à la figure 5 une représentation graphique des résultats concernant le village de Cap-à-l'Aigle. Le capital social à Cap-à-l'Aigle semble relativement important (figure 5). Le résultat le plus élevé concerne l'accueil réservé aux gens de l'extérieur : plus de 90% des citoyens ont mentionné qu'ils sont accueillant avec les gens provenant de l'extérieur. Les citoyens affirment, selon ces résultats, que les femmes ont de bonnes opportunités de leadership, et ce contrairement aux jeunes. Les citoyens sont prêts à contribuer à la communauté en temps et en argent (par ex. lors d'activités communautaires et de levées de fonds) et ils témoignent de la possibilité de travailler ensemble pour le bien de la communauté. Notons que c'est la contribution des différents gouvernements (provincial et fédéral) qui récolte le moins de points selon les citoyens rencontrés.

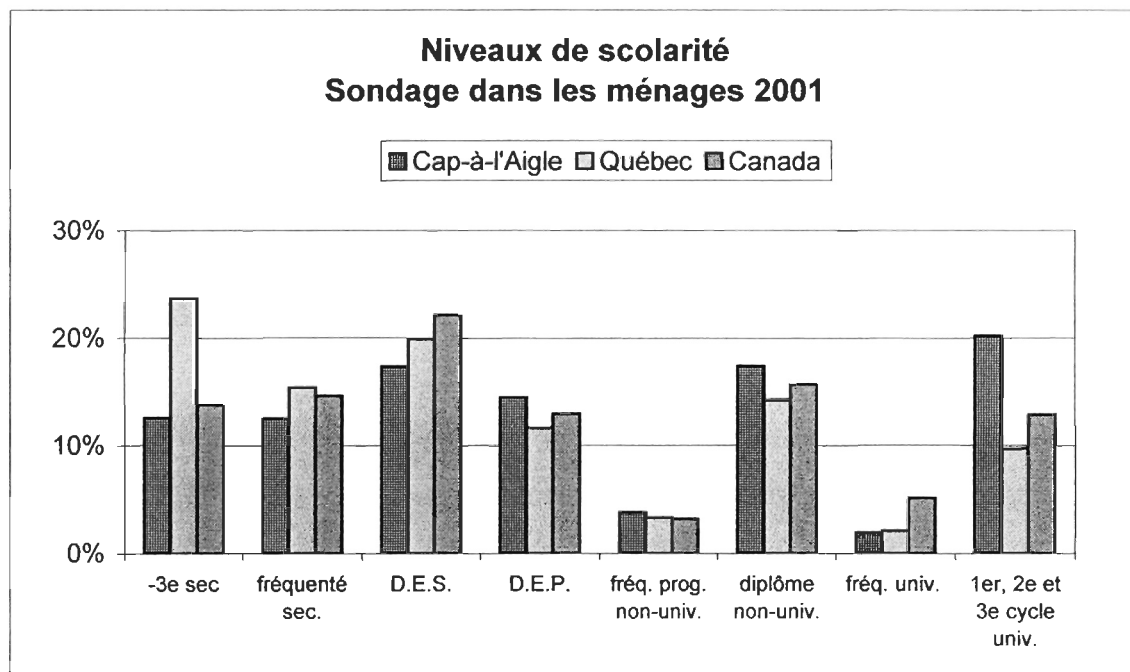
Figure 5 – Mesure du capital social de Cap-à-l'Aigle



(Source : « sondage dans les ménages 2001 »)

Au chapitre de la scolarité nous pouvons remarquer à la figure 6 que les résidents de Cap-à-l'Aigle sont en moyenne plus scolarisés que le reste du Québec et du Canada. Au Québec, ce sont les gens qui ont moins d'un troisième secondaire qui sont les plus nombreux tandis qu'au Canada ce sont les gens qui ont un diplôme d'études secondaires. A Cap-à-l'Aigle, le niveau de scolarité le plus fréquent à trait aux études universitaires tout cycle confondu. Une telle situation s'explique par la présence de nombreux professionnels oeuvrant dans les services socio-sanitaires à LaMalbaie et résidants à Cap-à-l'Aigle.

Figure 6 – Niveaux de scolarité



(Source : données du « sondage dans le ménage 2001 »)



traduisant le mode de gouvernance en place dans la communauté. Tout d'abord, nous voulions apprendre sur les citoyens rencontrés, tant au niveau de leur implication (au niveau du public local, du privé local ou encore du communautaire) que de leur histoire personnelle (formations, itinéraire professionnel, implication sociale antérieure). Ensuite, nous voulions avoir un aperçu des perceptions des citoyens par rapport à la vie communautaire (par ex. la collaboration entre les organismes). De plus, nous demandions aux interviewés quels étaient les points forts et les points faibles dans la communauté, et quelles solutions seraient envisageables pour diminuer l'impact ou régler les différentes difficultés. Nous demandions aux gens de faire un bilan de la fusion avec LaMalbaie et un bilan des actions de la corporation Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas.

Des représentants des trois catégories d'acteurs (communautaire, privé et public) ont été rencontrés lors d'entretiens semi-dirigés d'une durée d'environ 45 minutes. Des notes étaient prises pendant ces entrevues et les données qualitatives furent compilées en utilisant le logiciel Microsoft Word. Lors de ces entretiens, onze personnes ont été rencontrées, dont quatre étaient du milieu communautaire et associatif<sup>15</sup>, deux du secteur public local<sup>16</sup> et cinq provenaient du secteur privé (entreprises de service et commerce de détail)<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Entretiens numéro 2, 9, 11, 19.

<sup>16</sup> Entretiens numéro 6 et 12.

<sup>17</sup> Entretiens numéro 1, 4, 5, 14 et 18.

Ces entretiens nous ont permis d'orienter la suite de nos recherches. Il nous fallait, selon les enjeux nommés par les citoyens de Cap-à-l'Aigle, choisir un évènement, une situation concrète qui serait le plus susceptible de nous révéler le mode de gouvernance à Cap-à-l'Aigle.

#### Quatrième étape

A l'été 2003, en examinant le bilan des entretiens exploratoires, nous avons décidé que la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » serait au cœur de notre recherche. Ce projet de développement local consiste à faire de Cap-à-l'Aigle un jardin habité. L'été 2003 a été consacré à l'étude de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas », de ses actions passées, présentes et futures. Nous avons choisi cette expérience de développement local puisque les entretiens préparatoires nous ont permis de voir que la corporation et son projet de « Village des Lilas » est le plus important pour les citoyens, autant du point de vue communautaire que social et économique.

#### Cinquième étape

En octobre 2003, nous avons réalisé un second séjour sur le terrain afin d'y faire des entretiens d'approfondissement concernant les débuts de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » ainsi que du futur pressenti de cette organisation. A ce moment, nous

avons séjourné quelques jours et nous avons rencontré 3 personnes, dont 1 appartenant au secteur communautaire<sup>18</sup> et 2 au secteur public local<sup>19</sup>. Cette deuxième série d'entretiens consistait à approfondir notre compréhension du fonctionnement de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » ainsi qu'à la récolte de détails concernant la création de Jardins du cap à l'Aigle. Pour ce faire, des entretiens dirigés (qui ont été enregistrés sur bande audio) d'environ une heure ont été faits. Nous avons écrit le verbatim de ces entretiens pour en faire l'analyse du contenu lors des étapes subséquentes (annexe 7).

### Sixième étape

Une dernière session de travail sur le terrain a eu lieu pendant une semaine en décembre 2003. A ce moment, le séjour consistait à présenter les données du « sondage dans les ménages 2001 » aux citoyens de la communauté<sup>20</sup> et de finaliser la collecte des données à propos de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » ainsi que sur la genèse du projet. La majorité de ces personnes (67%) ont été rencontrées puisqu'elles siégeaient au conseil municipal lors du début des activités de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ». Les autres citoyens rencontrés font partie du réseau externe de la corporation. Lors de ces entretiens semi-dirigés, neuf personnes ont été rencontrées, dont quatre provenant du secteur communautaire, quatre du secteur public, puis une personne a

---

<sup>18</sup> Entretien numéro 21.

<sup>19</sup> Entretiens numéro 7 et 13.

<sup>20</sup> Nous avons organisé en collaboration avec la Ville de LaMalbaie une réunion publique où des résultats ont été présentés.

été interviewée en tant que membre du réseau de la corporation<sup>21</sup> durant environ une heure (annexe 8).

On remarque au tableau 3 qu'au total, nous avons mené 23 entretiens, dont neuf avec des citoyens appartenant au secteur communautaire, huit au secteur public et cinq au secteur privé. De plus, un informateur a été rencontré en tant que membre du réseau externe de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ».

Tableau 3 – Récapitulatif des entretiens effectués

Communautaire local	Public local	Privé local	Autre
9 entretiens	8 entretiens	5 entretiens	1 entretien

Le nombre d'entretiens nécessaires a été déterminé suivant le principe de saturation des informations. En effet, à la suite de plusieurs des entretiens, nous ne récoltions plus d'informations nouvelles. Tous les informateurs se confortaient les uns les autres; en fait, les techniques d'enquête et l'analyse des données ne fournissaient plus d'éléments nouveau pour faire avancer la recherche (BOUTIN, 1997 : 165). C'est à ce moment que nous avons conclu que nous avons rencontré suffisamment d'informateurs.

---

<sup>21</sup> Entretiens numéro 3, 8, 10, 15, 16, 17, 20, 22, 23.

Pour faciliter l'analyse des données, nous avons écrit les notes d'entretiens et les verbatims dès que les entretiens ont été faits. Nous avons compilé les données de chaque entretien dans des documents Microsoft Word; les données étaient alors prêtes à être traitées et analysées... Ces notes d'entretiens et ces verbatims servent à déterminer quels sont les atouts disponibles pour la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas », quels types de relations sociales sont en place et à quelles finalités aboutissent les actions de la corporation.

### **2.3 Éléments de synthèse**

Nous pouvons conclure en rappelant que nous avons identifié le modèle de renforcement des capacités des communautés développé par Reimer comme notre modèle opératoire. Ce modèle se caractérise par une approche dynamique, où les atouts, par des relations sociales sont transformés, par une communauté ou un groupe social pour atteindre des finalités. Ce modèle sera utilisé pour rendre intelligible le mode de gouvernance présent dans la localité de Cap-à-l'Aigle, que nous mettrons au jour via l'analyse de la corporation Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas.

Dans ce deuxième chapitre, nous avons décrit le projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale, et ce tant au niveau des buts poursuivis par l'organisation qu'en décrivant les institutions, les communautés et les chercheurs qui prennent part à ce projet de recherche. Rappelons que ce projet de recherche a mis en place un observatoire rural, constitué de 32 communautés canadiennes. Nous avons aussi décrit les techniques d'enquête utilisées lors de cette recherche (l'entretien semi-dirigé et l'entretien dirigé. Pour terminer, nous avons énuméré et détaillé les différentes étapes menées lors de la recherche sur le terrain : prise de contact avec les citoyens de la communauté à l'étude, analyse des données récoltées lors du « sondage dans les ménages 2001 », les entretiens dirigés et semi-dirigés ainsi que l'étude de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » (sa fondation, son mode de fonctionnement, ses activités, les gens qui s'y impliquent).

Au troisième chapitre, nous brossons un portrait de la localité à l'étude. Pour se faire, nous décrivons sa trajectoire historique ainsi que son évolution, tant au niveau démographique, social et économique. Nous utiliserons diverses données pour brosser ce portrait, dont plusieurs sources écrites ainsi que les données recueillies lors du « sondage dans les ménages 2001 » du projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale. Le chapitre quatre portera sur la corporation «Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas». Nous y verrons les atouts de la communauté et la sensibilité des citoyens envers l'environnement, l'historique de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas », la mise en œuvre du projet et des Jardins du cap à l'Aigle, ainsi que l'état actuel du projet.

### **CHAPITRE 3**

## **LE PORTRAIT HISTORIQUE ET SOCIO-ÉCONOMIQUE DE LA COMMUNAUTÉ ÉTUDIÉE**

Dans ce chapitre, nous présenterons la communauté étudiée. Tout d'abord, nous mettrons en contexte la communauté, en décrivant sa situation géographique et son peuplement. Nous brosserons ensuite la trajectoire historique de la communauté, suivie par une description du profil social de la communauté. Nous enchaînerons avec une caractérisation des activités économiques locales, puis nous introduirons la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » sur lequel nous porterons notre attention pour étudier la gouvernance locale.

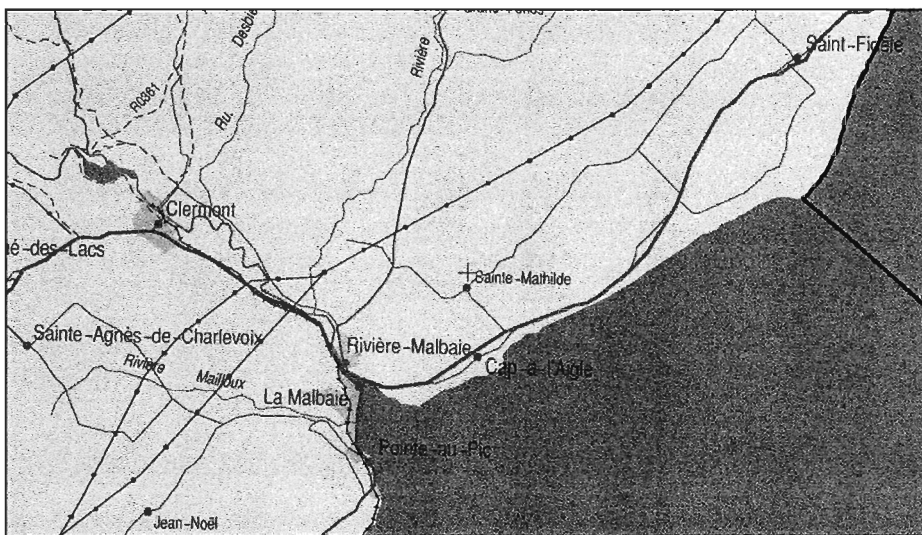
### **3.1 Le contexte géographique et le peuplement**

Le village de Cap-à-l'Aigle est localisé dans la région administrative de Québec et plus précisément dans la Municipalité Régionale de Comté (MRC) de Charlevoix-Est (carte 1 et 2). Cap-à-l'Aigle est situé à environ cinq kilomètres à l'est de LaMalbaie et à 155 kilomètres à l'est de la ville de Québec sur la rive nord du St-Laurent, un peu en aval de la baie formée au confluent de la rivière Malbaie et du fleuve (QUÉBEC, 1942). Elle est bordée à l'ouest et au nord par la municipalité de Rivière-Malbaie, à l'est par celle de St-Fidèle-de-Mont-Murray et au sud par le fleuve St-Laurent (carte 1). La municipalité s'est développée en surplomb du fleuve. A cet endroit, la chaîne de montagnes des Laurentides



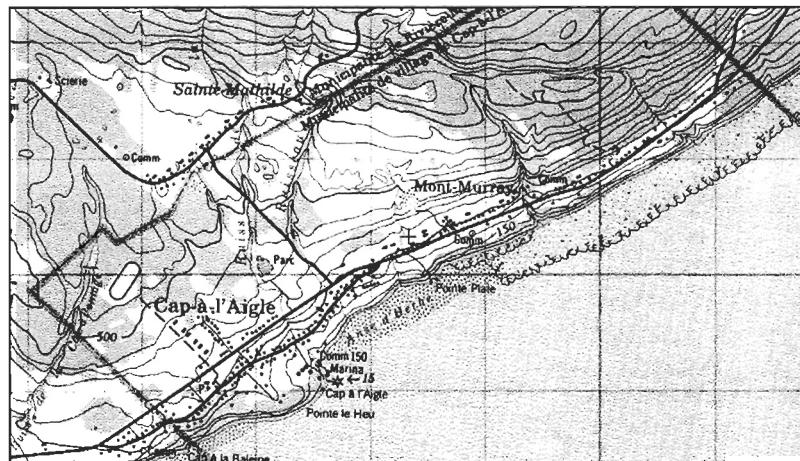
s'avance jusque sur le rivage du Saint-Laurent. La topographie de la région est accidentée. L'altitude moyenne de cette partie des Laurentides qui forme le territoire de Cap-à-l'Aigle est d'environ 152 mètres (QUÉBEC, 1942). Le territoire de Cap-à-l'Aigle possède une superficie de 11,37 kilomètres carrés.

Carte 1 – Cap-à-l'Aigle et les localités environnantes



(Source : SoftMap Québec, Topo 50, 2000, 1 :50 000)

Carte 2 – Cap-à-l'Aigle



(Source : SoftMap, Le guide des parcs Québec, 2000, 1 :250 000)

### **3.2 La démographie**

Avant l'arrivée des premiers colons, les amérindiens Montagnais viennent sur le territoire de Cap-à-l'Aigle pour faire pêcher et chasser : « *Ils viennent notamment y chasser le marsouin ou encore pêcher la morue fort abondante dans le secteur* » (SOCIÉTÉ D'HISTOIRE DE CHARLEVOIX, 1999 :2).

C'est l'officier Malcolm Fraser qui, à la suite du Traité de Paris de 1763, obtient le territoire à l'est de la Rivière-Malbaie jusqu'à la rivière Noire (Saint-Siméon, à l'est de St-Fidèle-de-Mont-Murray). C'est à ce moment que débute la véritable colonisation de l'endroit. Avant 1790, le village de Cap-à-l'Aigle « [...] *sert de lieu de passage ou de chasse pour les coureurs des bois qui recherchent particulièrement la fourrure de castor alors très en demande.* » (SOCIÉTÉ D'HISTOIRE DE CHARLEVOIX, 1999 :3). En 1793, Malcolm Fraser donne à François Savard la permission de travailler sur des terres de Cap-à-l'Aigle. Ce dernier ne s'y établit pas, mais il favorise le peuplement permanent de la communauté : « *Il va cependant favoriser l'établissement de pas moins de sept personnes, toutes en provenance de l'île aux Coudres<sup>22</sup> et qui reçoivent concession d'une terre de trois arpents de profondeur dans le premier rang sur le fleuve [...]* » (SOCIÉTÉ D'HISTOIRE DE CHARLEVOIX, 1999 : 4). De 1801 à 1808, l'ensemble du territoire de Cap-à-l'Aigle est concédé à des habitants désirant s'y établir.

---

<sup>22</sup> L'île aux Coudres est située dans le fleuve Saint-Laurent, à l'ouest de LaMalbaie et face à la municipalité de St-Joseph-de-la-Rive. La distance entre Cap-à-l'Aigle et l'île est d'environ 35 kilomètres.

La population de Cap-à-l'Aigle diminue légèrement depuis 1981 (tableau 4). Selon les données de recensement de 1996 et de 2001, on remarque que la population de Cap-à-l'Aigle est passée de 713 habitants à 720 habitants. Cette variation de 1% s'est produite chez les hommes, le nombre de femme étant resté le même. Stève Dionne, dans le Profil de la communauté de Cap-à-l'Aigle (DIONNE, 1998 : 43) mentionne que la population des résidents d'été de Cap-à-l'Aigle est évaluée par les citoyens à une centaine de personnes.

Tableau 4 – Évolution de la population de Cap-à-l'Aigle pour la période de 1981-2001

1981	819
1986	(données non disponibles)
1991	761
1996	713
2001	720

(Source : DIONNE, 1998)

### **3.3 La trajectoire historique de la communauté**

À l'origine, le village de Cap-à-l'Aigle est une paroisse essentiellement agricole. Le climat n'est pas trop rigoureux et les terres rapportent bien (SOCIÉTÉ D'HISTOIRE DE CHARLEVOIX, 1999). De plus, l'exploitation forestière est présente à Cap-à-l'Aigle

puisque de nombreux cultivateurs possèdent des lots à bois, d'où ils tirent du bois de chauffage ou du bois à pâte.

L'histoire politique locale a été ponctuée de fusions et de séparations municipales (DIONNE, 1998 : 3). Cap-à-l'Aigle s'est séparé en 1916 de la paroisse de Saint-Étienne-de-LaMalbaie qui s'appelle alors Saint-Etienne-de-Murray-Bay. Saint-Etienne-de-Murray-Bay s'est séparé de LaMalbaie en 1855, et s'est « fusionné » en 1965 avec la petite ville pour donner le LaMalbaie d'avant l'an 2000. Ces épisodes de fusions et de défusions amènent une relation étroite avec LaMalbaie, dans la desserte de services comme les écoles (SOCIÉTÉ D'HISTOIRE DE CHARLEVOIX, 1999). Le premier conseil municipal de Cap-à-l'Aigle se forme le 21 août 1916. Le rôle de l'administration municipale est de s'occuper du développement des routes, du réseau d'aqueduc ainsi que de l'électrification du village et des rangs.

En 1920, la municipalité achète un aqueduc d'un villégiateur. En 1959, ce réseau est agrandi pour s'étendre jusqu'à la partie est du village, aujourd'hui Place l'Aiglon. Cap-à-l'Aigle a eu, à une certaine époque, quatre écoles de rang. Et en 1959, on construit un couvent au centre du village. Des cours de niveau primaire furent dispensés dans ce couvent jusqu'en 1965.

Le boulevard du Cap (maintenant le boulevard Malcolm-Fraser) est construit en 1969 et fait partie de la route 138 qui longe la rive nord du Fleuve Saint-Laurent. Cette route permet aux habitants et aux automobilistes en transit de contourner le centre du village. À partir de ce moment on remarque l'apparition de plusieurs nouvelles rues (par ex. des Cèdres, des Bateaux Blancs et Duchesne).

Des cours classiques furent dispensés au couvent de Cap-à-l'Aigle jusqu'en 1971. Aujourd'hui, les écoles de rang ne sont plus existantes et le couvent a changé de vocation. Ce bâtiment, nommé Place l'Aiglon, accueille plusieurs organismes et bureaux administratifs. L'édifice abrite aussi la bibliothèque municipale. En décembre 1973, la municipalité consolide son réseau d'aqueduc et toutes les résidences sont maintenant desservies par ce service. Après la fusion de 2000, la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » s'est installée dans les bureaux jusque là occupés par l'administration politique locale.

Notons en terminant que les municipalités de LaMalbaie, de Cap-à-l'Aigle, de St-Agnès, de St-Fidèle-de-Mont-Murray et de Rivière-Malbaie se sont fusionnées volontairement le 1<sup>er</sup> janvier 2000. Il y a longtemps que la municipalité entretenait des projets de fusion avec LaMalbaie. Cap-à-l'Aigle avait voulu se fusionner avec LaMalbaie et Pointe-au-Pic en 1995, mais le ministre d'alors, M. Guy Chevrette avait refusé de

déroger à la lettre de la loi<sup>23</sup> (GAUTHIER, 1996). La fusion a pu se faire au moment où le ministre Rémy Trudel acceptait de fusionner deux territoires qui ne partageaient pas leurs frontières. De plus, à ce moment, les citoyens de Rivière-Malbaie ont signé une lettre se disant en faveur d'une étude sur une telle fusion, cette même municipalité ayant accepté de faire partie du projet.

### **3.4 Le profil social de la communauté**

Dans cette section, nous nous attardons sur le profil social de Cap-à-l'Aigle. Pour débiter, nous ferons un inventaire et une brève présentation des différents organismes oeuvrant dans la communauté. Nous utilisons ensuite les données du « sondage dans les ménages 2001 » pour caractériser l'efficacité des acteurs, le style de leadership ainsi que le niveau de capital social présent dans la communauté. Nous terminons cette partie en décrivant le niveau de scolarité des citoyens de Cap-à-l'Aigle.

Nous débutons cette section en dressant un tableau des différents organismes présents dans la communauté de Cap-à-l'Aigle. Tout d'abord, il y a un comité des poches et pétanque. Les activités ont lieu une fois par semaine. Les gens jouent aux poches durant l'hiver et à la pétanque durant l'été. Environ 60 joueurs de pétanque se sont inscrits pour la saison 2003. Le comité de la bibliothèque se charge de tenir la bibliothèque municipale

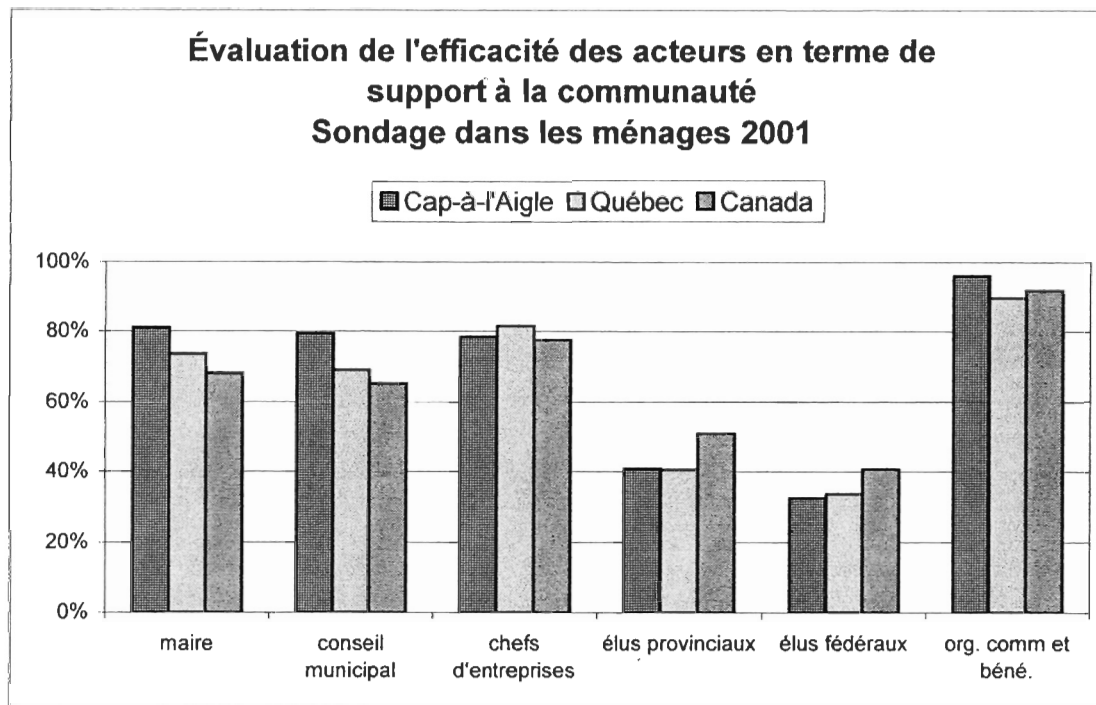
---

<sup>23</sup> Cette loi annonçait que les municipalités qui voulaient se fusionner devaient être contigu, ce qui n'était pas le cas de Cap-à-l'Aigle et de LaMalbaie.

ouverte deux soirs par semaine. Cette bibliothèque fait partie du réseau québécois des bibliothèques municipales. Le centre femmes Aux Plurielles offre différentes activités aux femmes de toute la région de Charlevoix-Est (groupe de soutien, cuisines populaires, etc.). La chorale de la paroisse et les marguilliers se chargent d'animer et de soutenir les célébrations à l'église de Cap-à-l'Aigle. En plus de ces organismes, il y a la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » présente dans la communauté depuis 1997. Plus de détails seront fournis à propos de la corporation à la section 4.3.

Dans le cadre du « sondage dans les ménages 2001 », les citoyens rencontrés devaient se prononcer sur l'efficacité des différents acteurs présents dans la communauté, tels que le maire, le conseil municipal, les chefs d'entreprises, les élus provinciaux et fédéraux et les organismes communautaires. À Cap-à-l'Aigle, comme on peut le constater à la figure 3, ce sont les organismes communautaires et bénévoles locaux qui sont jugés les plus efficaces par la population avec un niveau d'efficacité d'un peu plus de 96 %.

Figure 3 – Évaluation de l'efficacité des acteurs



(Source : « sondage dans les ménages 2001 »)

Le maire est l'acteur local qui arrive deuxième au niveau de son efficacité (81% de la population le juge efficace). Il faut noter qu'au moment du « sondage dans les ménages 2001 », la communauté de Cap-à-l'Aigle n'avait plus de maire, puisque la fusion avait été officialisée le 1er janvier 2000. Le maire continuait à représenter la communauté, mais en tant qu'échevin au conseil de ville de LaMalbaie. Son efficacité a été jugée selon ses mandats antérieurs (de 1985 à 2000) et pendant qu'il représentait le quartier au conseil de ville de LaMalbaie. Pour sa part, le conseil municipal est jugé efficace à 79,2% par la population<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> Notons que les gens portaient une appréciation sur le dernier conseil municipal de Cap-à-l'Aigle, celui-ci ayant été dissout au moment de la fusion avec LaMalbaie (en 2000)



Les entreprises locales<sup>25</sup> de la communauté sont jugées assez efficaces. Il est question ici des entreprises touristiques (gîtes, auberges, etc.), mais aussi des autres entreprises locales qui ne sont pas liées au tourisme (entrepreneur général, boutique, etc.). Ces entreprises sont efficaces dans le sens qu'elles fournissent de l'emploi, paient des taxes et remettent des commandites lors d'évènements locaux.

Notons que tous ces acteurs sont jugés plus efficaces par la population qu'au Québec et qu'au Canada. Il est aussi à noter que plus les acteurs semblent se situer « loin » de la communauté, moins leur action est jugée efficace. C'est le cas des élus provinciaux et fédéraux, qui sont jugés efficaces à 40,9% et à 32,6% respectivement. Ils sont jugés moins efficaces par la population de Cap-à-l'Aigle qu'ailleurs au Québec et au Canada.

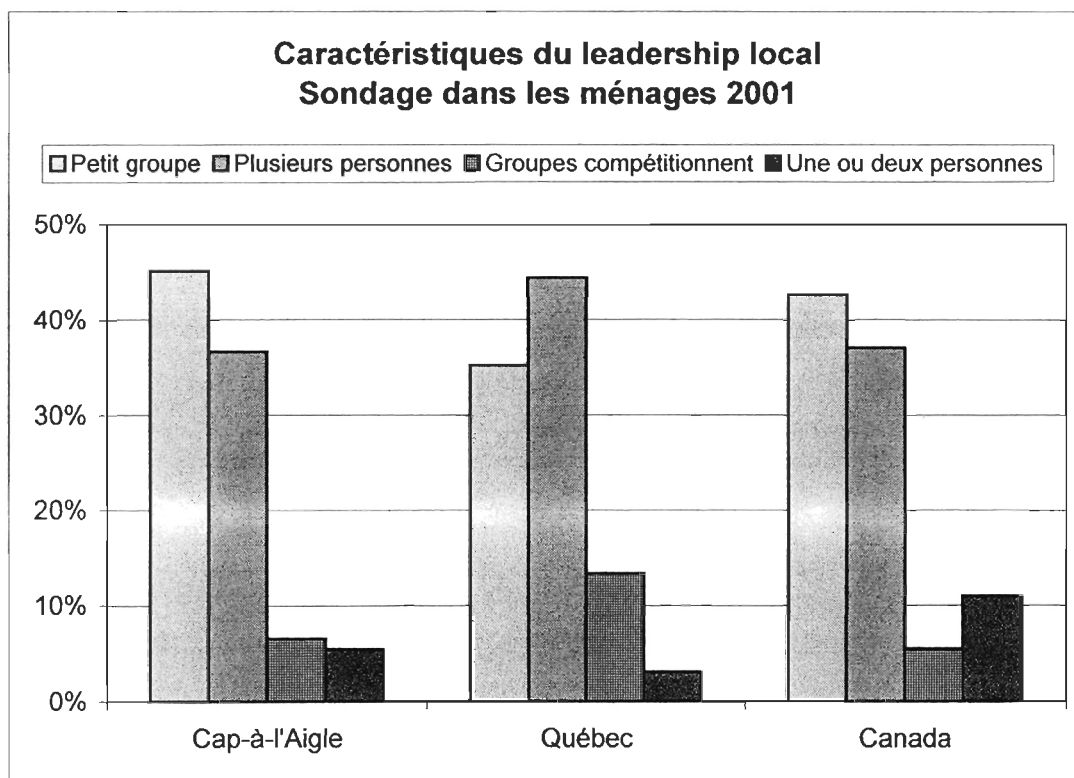
Lors du « sondage dans les ménages 2001 », les habitants devaient caractériser le style de leadership présent dans la communauté. Ils devaient choisir si le contrôle est détenu par un petit groupe ou plusieurs personnes, si des groupes sont en compétition pour avoir le contrôle ou encore si le contrôle du leadership de la communauté est détenu par une ou deux personnes.

---

<sup>25</sup> De plus amples caractéristiques concernant le secteur économique de Cap-à-l'Aigle seront présentées à la section suivante.

A Cap-à-l'Aigle, 45% de la population mentionne que c'est un petit groupe qui en a le contrôle. Ensuite, 37% des citoyens interrogés pensent que le leadership est partagé par plusieurs personnes. Finalement, 7% des citoyens pensent que plusieurs groupes sont en compétition l'un contre l'autre pour obtenir le leadership, alors que 5 % des gens pensent qu'il est détenu par une ou deux personnes. Nous pouvons voir que la situation est différente au Québec, alors que le leadership semble être détenu en majorité par plusieurs personnes (figure 4).

Figure 4 – Caractéristiques du leadership local



(Source : « sondage dans le ménage 2001 »)

Nous venons de brosser un tableau de la petite communauté de Cap-à-l'Aigle au plan social. Voyons maintenant comment elle se caractérise au plan de ses activités économiques.

### **3.5 Les activités économiques locales**

Cap-à-l'Aigle est, à l'origine, un village agricole et forestier : « *L'exploitation forestière est aussi très présente à Cap-à-l'Aigle.* » (SOCIÉTÉ D'HISTOIRE DE CHARLEVOIX, 1999 :10). Outre ces activités, on y retrouve une menuiserie, un moulin à scie de la compagnie Price, une carrière de pierre concassée et la pêche à la fascine. Aujourd'hui, l'économie locale repose principalement sur le tourisme par le biais des auberges et des gîtes du passant, auxquels s'ajoutent quelques entreprises privées (électricité, plomberie, ventilation, etc.) (SOCIÉTÉ D'HISTOIRE DE CHARLEVOIX, 1999).

La tradition touristique de villégiature de Cap-à-l'Aigle remonte loin dans le temps : « *Des bateaux chargés d'estivants en quête d'air pur accostent au quai de Cap-à-l'Aigle dès son ouverture en 1881* ». (SOCIÉTÉ D'HISTOIRE DE CHARLEVOIX, 1999). Un fait intéressant en ce qui concerne la clientèle à Cap-à-l'Aigle est qu'elle se compose principalement d'anglophones : « *Des villégiateurs anglophones se font construire des villas à Cap-à-l'Aigle, un peu comme sur le boulevard des Falaises à Pointe-au-Pic.* »

(SOCIÉTÉ D'HISTOIRE DE CHARLEVOIX, 1999 :11). Les anglophones bâtissent leur villa près des maisons du village. À cette époque, une source d'emploi pour les jeunes filles du village consiste à travailler chez ces propriétaires saisonniers (par ex. pour faire de l'entretien ménager et des travaux domestiques). À l'époque, on nomme *Le temps des étrangers* cette période de l'année où les villégiateurs arrivent par les *Bateaux Blancs* de la *Canadian Steamship Line* pour séjourner dans le village.

Pendant les mois d'été plusieurs habitants de Cap-à-l'Aigle accueillent dans leurs maisons des visiteurs. Pendant ce temps, ces habitants vont résider pour l'été dans la cuisine d'été ou encore dans une construction attenant à leur résidence (SOCIÉTÉ D'HISTOIRE DE CHARLEVOIX, 1999). Les visiteurs viennent à Cap-à-l'Aigle pour sa qualité de vie : « *Tous ces villégiateurs recherchaient Cap-à-l'Aigle pour son grand air, pour sa fraîcheur en été, pour sa tranquillité, aussi.* » (SOCIÉTÉ D'HISTOIRE DE CHARLEVOIX, 1999 :21). Les estivants (qui possèdent leurs propres résidences) et les pensionnaires (qui logent chez les habitants du village) résident à Cap-à-l'Aigle en moyenne de six à huit semaines par année et ils apportent une certaine vitalité économique en contribuant au développement des établissements hôteliers et des auberges.

Au cours du 20<sup>e</sup> siècle, le tourisme se transforme à Cap-à-l'Aigle. « *Reste toujours quelques villégiateurs anglophones qui séjournent encore à Cap-à-l'Aigle. De moins en moins nombreux. Leurs belles villas subsistent. Elles font parties de l'héritage de Cap-à-*

*l'Aigle.* » (SOCIÉTÉ D'HISTOIRE DE CHARLEVOIX, 1999 :12). La clientèle s'est lentement composée de francophones, et la provenance des visiteurs s'est élargie (par ex. des québécois, des canadiens et des européens). La tradition touristique est toujours présente et le village est reconnu pour la qualité de ses établissements<sup>26</sup>.

Lors de la mise à jour du profil des communautés (MORIN, 2003) du projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale, nous avons fait le recensement des entreprises présentes à Cap-à-l'Aigle (annexe 9). Nous pouvons remarquer que la communauté compte 36 entreprises au total. Nous y avons recensé 15 entreprises d'hébergement, deux entreprises offrant des activités touristiques, ainsi que deux artisans. De plus, la communauté compte 13 entreprises de services. Finalement, la communauté comprend quatre entreprises reliées au secteur agricole.

Selon les données statistiques de 2001 (tableau 5), le taux d'activité à Cap-à-l'Aigle est de 63,0%, tandis que le taux d'emploi est de 57,5%. Le taux de chômage, quant à lui, s'élevait à 10% (STATISTIQUE CANADA, 2004). Nous y voyons que le portrait économique de Cap-à-l'Aigle se situe un peu en deçà de celui du Québec pour les taux d'activité et d'emploi, et que le taux de chômage est plus élevé à Cap-à-l'Aigle.

---

<sup>26</sup> Par exemple un établissement du village fait partie du réseau Relais et Châteaux, et plusieurs de ses hôtels, ses auberges et ses gîtes du passant obtiennent trois « étoiles » selon la classification d'Hébergement Québec.

Tableau 5 – Données relatives au taux d’activité, à l’emploi et au chômage de 2001  
(Cap-à-l’Aigle et Québec)

	<b>Cap-à-l’Aigle</b>	<b>Québec</b>
Taux d’activité	63,0%	64,2%
Taux d’emploi	57,5%	58,9%
Taux de chômage	10%	8,2%

(Source : Statistique Canada, 2004)

Les caractéristiques d’emploi de Cap-à-l’Aigle montrent que 400 personnes (donc 55,6% de la population) de Cap-à-l’Aigle sont considérées comme actives. Les statistiques telles que présentées dans les données de Statistique Canada au tableau 6 montrent que 21,3% de la population active travaille en soins de santé et en enseignement. Ceci conforte l’idée que Cap-à-l’Aigle peut être considérée comme une banlieue de LaMalbaie, puisque ces établissements se retrouvent dans cette ville. Ces professionnels qui travaillent à LaMalbaie veulent un milieu de vie particulier et Cap-à-l’Aigle leur offre une vue panoramique, de la proximité avec les voisins et de la tranquillité. Ensuite, 17,8% de la population active travaille dans l’industrie de fabrication et de construction (par ex. entrepreneur électricien, plombier, serrurier et entrepreneur général). Finalement, 33,8% de la population active travaille dans une catégorie « autres services » (tableau 6). Ces autres services sont associés au secteur touristique (par ex. l’hébergement, la restauration et l’offre d’activités touristiques). De plus, notons que quelques artisans sont installés à Cap-à-l’Aigle. Nous y retrouvons, entre autres, un sculpteur et une potière.

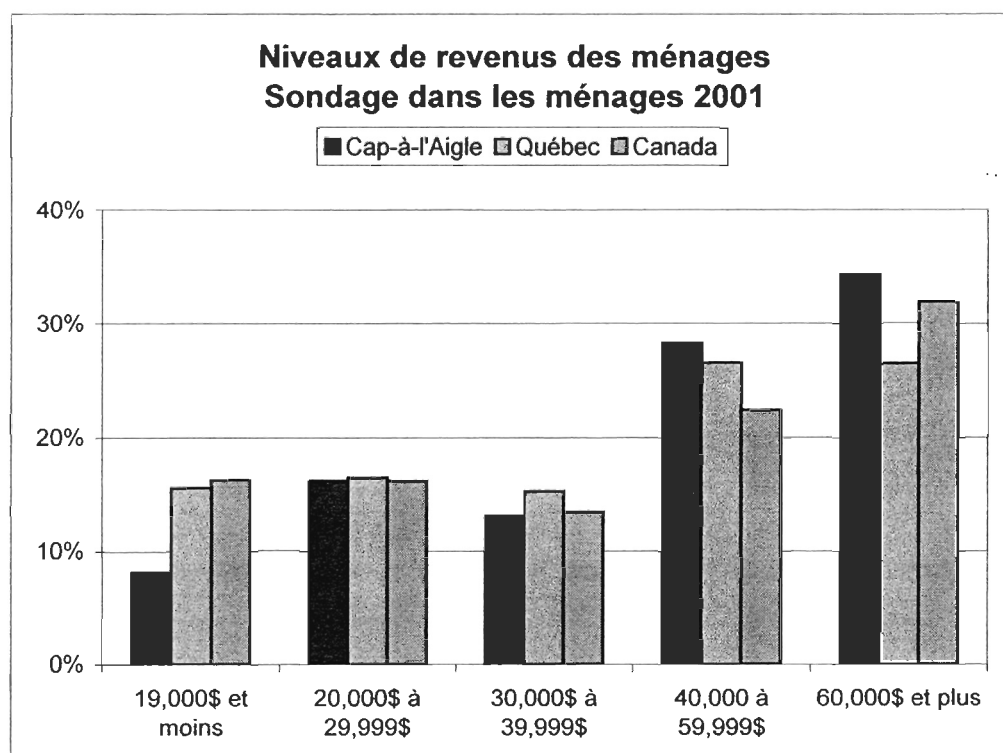
Tableau 6 – Secteurs d’emploi (2001)

	Nombre de personne	Pourcentage
Soins de santé et enseignement	85	21,3%
Industrie de la fabrication et construction	75	18,8%
Agriculture et industrie axée sur les ressources	25	6,2%
Commerce de gros et de détail	25	6,2%
Services commerciaux	30	7,5%
Finances et services immobiliers	25	6,2%
Autres services	135	33,8%
Total	400	100%

(Source : Statistique Canada, 2004)

Nous avons vu que près d’un cinquième des habitants travaillent dans les sphères gouvernementales et institutionnelles. Cette particularité fait en sorte que Cap-à-l’Aigle apparaît comme un milieu de vie assez aisé (figure 7). On y remarque que le niveau de revenu des gens de Cap-à-l’Aigle est supérieur à celui des ménages du Québec et du Canada. Tout près de 30% des ménages gagnent entre 40,000\$ et 59,999\$ et que plus de 30% des ménages gagnent 60,000\$ et plus. C’est tout près de 63% des ménages qui gagnent 40,000\$ et plus par année.

Figure 7 – Revenus des ménages pour Cap-à-l'Aigle, Québec et Canada (2001)



(Source : « sondage dans les ménages 2001 »)



### **3.6 Éléments de synthèse**

L'image de la communauté qui se dégage de cette présentation met à jour les points suivants. La communauté a, depuis de nombreuses années, une tradition touristique importante; dès les années 1920, et encore aujourd'hui, les touristes affluent à Cap-à-l'Aigle. L'économie locale est principalement basée sur l'offre d'hébergement pour les touristes ainsi que sur quelques entreprises de services. Au niveau social, la communauté est caractérisée par la présence de nombreux organismes communautaires. De plus, elle possède un capital social fort et les différents acteurs (publics, privés et communautaires) sont bien perçus par l'ensemble de la population. Les citoyens de Cap-à-l'Aigle sont scolarisés et le niveau de revenus est plus élevé qu'ailleurs au Québec et au Canada. Les citoyens de Cap-à-l'Aigle ont accepté la fusion volontaire en janvier 2000 avec la ville de LaMalbaie et quelques autres municipalités des alentours. Le projet ayant le plus d'ampleur dans les dernières années est la création des Jardins du cap à l'Aigle par la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ».

## **CHAPITRE 4**

### **CAP-À-L'AIGLE ET LA CORPORATION « CAP-À-L'AIGLE, VILLAGE DES LILAS »**

Dans ce quatrième chapitre, nous décrirons la communauté de Cap-à-l'Aigle au niveau des atouts de la communauté, soulignés lors des entretiens par les citoyens. Ensuite, nous verrons que les citoyens de cette communauté possèdent une sensibilité envers leur patrimoine bâti et leur patrimoine naturel. Nous compléterons ce quatrième chapitre par une description de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ». Nous traiterons de l'émergence de l'idée de « Village des Lilas », de la mise en œuvre du projet, ainsi que la « réalité » découlant du rêve des membres de la corporation.

#### **4.1 Les atouts de Cap-à-l'Aigle**

Les entretiens exploratoires nous ont permis d'identifier un certain nombre de points forts ou d'atouts pour la communauté de Cap-à-l'Aigle. Parmi ces richesses, notons la beauté et la tranquillité des lieux, l'accès au fleuve, le calme et la tranquillité, le tourisme, le sentiment d'appartenance, la proximité de la ville, la présence des organismes communautaires, la qualité de ce qui se trouve à Cap-à-l'Aigle et la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ».

Plusieurs points forts concernant la communauté sont ressortis de ces entretiens. Tout d'abord, huit répondants sur dix nous ont nommé la beauté comme étant pour eux un atout. Pour les Aiglons, la beauté du village fait référence au panorama, aux ressources visuelles et naturelles, ainsi qu'à la propreté, aux fleurs et à la féerie qui entoure cette beauté. Cette beauté est soutenue par la fierté des résidents de Cap-à-l'Aigle envers leur propriété.

L'accès au fleuve est aussi jugé être un atout important (quatre répondants sur dix). L'aspect géomorphologique du village (falaise escarpée qui surplombe le fleuve) leur fournit un paysage d'une grande beauté. L'accès au fleuve par la marina permet à des entreprises touristiques de se développer (croisières, kayak, etc.) et offre la possibilité aux navigateurs de plaisance d'accoster et de passer du temps à Cap-à-l'Aigle.

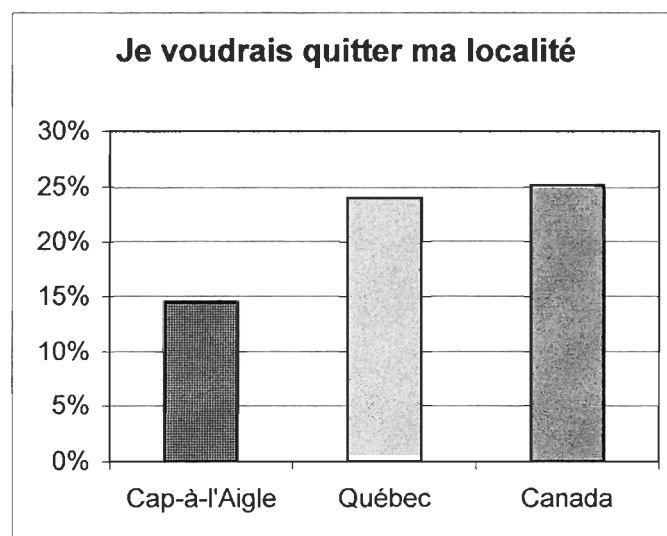
Les citoyens ont mentionné le calme et la tranquillité (trois répondants sur dix). Les gens viennent habiter à Cap-à-l'Aigle pour avoir cette tranquillité. Le bruit et l'activité, c'est pour la ville (à LaMalbaie), alors qu'à Cap-à-l'Aigle, il n'y a que calme et tranquillité : « *C'est calme ; on laisse le bruit l'autre bord du pont* » (entretien #14). La route 138 passe à l'extérieur du village, il n'y a pas de circulation lourde sur la rue principale de la communauté. Cette situation préserve la tranquillité.

Plusieurs informateurs identifient le tourisme comme une ressource pour la communauté (trois répondants sur dix). Plusieurs mentionnent le réseau hôtelier comme un

atout pour Cap-à-l'Aigle. Ce type d'activité favorise la création d'emplois et la prospérité économique pour certains résidents. On remarque depuis quelques années un élargissement des produits touristiques offerts à Cap-à-l'Aigle. Des entreprises profitent des atouts naturels pour offrir des sorties en plein-air (par ex. en kayak de mer) et d'autres se spécialisent en agrotourisme en fournissant des produits locaux.

Les citoyens rencontrés nomment le sentiment d'appartenance comme une force pour la communauté. Les citoyens se sentent attachés à leur communauté et peu de gens voudraient partir. Comme nous pouvons le voir à la figure 8, 14,5% des citoyens de Cap-à-l'Aigle interrogés pendant le « sondage dans les ménages 2001 » voudraient quitter la localité. Ce taux est plus bas qu'ailleurs au Québec et qu'au Canada alors que 24,0% et 25,2% des citoyens quitteraient leur village.

Figure 8 – Mesure du pourcentage des gens qui quitteraient leur localité rurale



(Source : « sondage dans les ménages 2001 »)

La faible distance à parcourir entre le quartier de Cap-à-l'Aigle et la ville de LaMalbaie est vue comme une richesse puisque les citoyens ont accès à une vaste gamme de services (par ex. épicerie, hôpital et bureaux gouvernementaux). Trois répondants sur dix ont mentionné cette faible distance comme étant une force pour Cap-à-l'Aigle.

Un autre atout concerne les organismes communautaires de Cap-à-l'Aigle. Quelques citoyens (deux sur dix) mentionnent qu'ils apprécient le fait que les petits organismes du village aient continué d'exister après la fusion. Ce sont ces petits comités qui gardent une vie sociale au cœur de Cap-à-l'Aigle et qui contribuent au sentiment d'appartenance.

Certains citoyens mentionnent que c'est la qualité qui est une richesse pour Cap-à-l'Aigle (trois répondants sur dix). Ce sont les citoyens qui évaluent la qualité à Cap-à-l'Aigle : la qualité des établissements hôteliers, la beauté des paysages, la qualité de vie, l'environnement, l'aspect panoramique, etc. Cette qualité, de la façon dont elle est témoignée par les citoyens, rejoint ce que d'autres nomment comme étant la réputation et la renommée de Cap-à-l'Aigle. Des informateurs nomment la qualité de l'accueil comme un atout indéniable.

Certains informateurs rencontrés soulignent que la corporation Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas est un atout pour la communauté (trois répondants sur dix). Ils mentionnent que le projet des Jardins du cap à l'Aigle deviendront probablement un atout dans les prochaines années. Au moment où les entretiens ont été menés, les Jardins du cap à l'Aigle étaient naissants et il était difficile pour les interviewés de se prononcer sur l'impact de ces jardins. Toutes les activités de la corporation et la future collection de lilas sont des points forts pour le village.

#### **4.2 La sensibilité des citoyens à l'égard de l'environnement naturel et bâti**

Les gens de Cap-à-l'Aigle semblent avoir une sensibilité envers la conservation de leur environnement autant naturel que bâti. Un peu plus de 20% des citoyens ont nommé une préoccupation à caractère esthétique (« sondage dans les ménages 2001 ») lorsque nous

leur demandions quels espoirs ils entretiennent concernant l'avenir de la communauté.

Voici ce que sept personnes avaient à donner comme réponse pour illustrer ce propos :

- « *Que ça reste un quartier résidentiel fleuri et beau !* »
- « *Beauté, que ça reste comme ça, beau et propre.* »
- « *C'est beau, ça sent bon, c'est romantique.* »
- « *Maintenir la beauté du village par le projet de Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas.* »
- « *Toujours reconnaître les beautés et caractéristiques du village.* »
- « *Que ça reste tranquille et beau !* »
- « *Que ça reste beau comme ça.* » (« Sondage dans les ménages 2001 », NÉR)

La sensibilité des citoyens à l'égard de l'environnement n'englobe pas que les aspects scéniques de Cap-à-l'Aigle. Le conseil municipal s'est doté de moyens pour conserver l'aspect esthétique du village en ce qui a trait au patrimoine bâti. Un règlement a été adopté par le conseil municipal de Cap-à-l'Aigle en juillet 1995 pour préserver la beauté globale du village. Le règlement numéro 209 accorde à la municipalité de Cap-à-l'Aigle « [...] *un contrôle qualitatif sur certains projets de construction, de lotissement ou de transformation qui requièrent une attention particulière en raison de leur type d'implantation et d'architecture* » (MUNICIPALITÉ DU VILLAGE DE CAP A L'AIGLE, 1995). Ce règlement, relatif aux plans d'implantation et d'intégration architecturale (P.I.I.A.), comporte 3 objectifs :

- « *Les objectifs applicables à l'aire d'un P.I.I.A. sont les suivants : 1) Préserver le caractère naturel du milieu; 2) Assurer l'intégration architecturale du milieu bâti au milieu naturel; 3) Préserver et mettre en valeur le panorama et les percées visuelles* » (MUNICIPALITÉ DU VILLAGE DE CAP A L'AIGLE, 1995).

De plus, le conseil municipal de Cap-à-l'Aigle a adopté un deuxième règlement allant dans le même sens pour conserver la beauté architecturale du village. Le règlement numéro

230 relatif aux plans d'implantation et d'intégration architecturale vise les objectifs suivants :

*« Le P.I.I.A. visé par le présent règlement doit permettre de respecter le caractère villageois des zones visées à l'annexe1, et pour ce faire, doit être conforme aux objectifs [...] suivants : a) Le bâtiment doit s'harmoniser avec les bâtiments existants à proximité [...]; le premier étage de tout bâtiment principal occupé par un établissement commercial doit présenter un intérêt pour le piéton [...]; la rénovation de tout bâtiment principal existant doit être faite de façon à conserver le caractère architectural d'origine du bâtiment [...]; la construction, l'installation et la modification d'une enseigne doivent favoriser l'intégration de l'enseigne et du bâtiment [...]. (MUNICIPALITÉ DE CAP À L'AIGLE, 1996)*

La municipalité de Cap-à-l'Aigle semble avoir depuis longtemps une préoccupation concernant la beauté de leur village. Les Jardins du cap à l'Aigle continuent cette tradition en favorisant la floraison du village, en rénovant la Maison Duchesne et ses dépendances tout en respectant l'environnement naturel. Il faut signaler que l'adoption de ces règlements d'urbanisme dans une petite communauté comme Cap-à-l'Aigle est étonnante. La plupart des maires de petits villages semblables au Québec étant d'avis que leur municipalité n'a pas les capacités de juridiction sur ces matières. Et une telle initiative est déjà révélatrice d'une forme de gouvernance locale originale<sup>27</sup>.

#### **4.3 La corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas »**

La corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » est l'organisme coordonnateur d'une expérience de développement local en cours depuis 1997. Nous avons retenu cette

---

<sup>27</sup> JEAN, Bruno (2004). Communication personnelle.



organisation et ses actions pour tenter de caractériser le mode de gouvernance local. Nous analyserons la situation et les actions qu'elle a entrepris depuis sa création. Nous croyons que la gouvernance se révèle dans des contextes et des actions comme celles mises en place par la corporation. L'histoire et la structure de la corporation, une description des Jardins du cap à l'Aigle ainsi que les perspectives d'avenir seront abordées dans cette partie du mémoire.

#### 4.3.1 L'émergence de l'idée « Un village habité dans un jardin »

Le paysage de Cap-à-l'Aigle se caractérise par la présence d'espèces indigènes de lilas commun (*Syringa vulgaris*). En juin, il se dégage des fleurs un parfum qui embaume l'atmosphère du village. Quelques citoyens possèdent des jardins privés considérés comme des bijoux pour la collectivité. C'est le cas, notamment, de M. Frank Cabot, un millionnaire et horticulteur chevronné<sup>28</sup> qui a reconstruit le manoir jadis situé à l'ouest de la seigneurie. Il a bâti un jardin immense et magnifique tout autour de son domaine. Les Jardins du cap à l'Aigle semblent cohérents avec l'esprit horticole qui habite déjà la collectivité.

---

<sup>28</sup> M. Frank Cabot et sa femme ont construit deux jardins magnifiques – un à Cold Spring, dans l'État de New York, et l'autre, plus grand, sur leur domaine « Les Quatre Vents » situé sur la rive nord du Saint-Laurent, dans la localité de Cap-à-l'Aigle. De plus, « *les Jardins de Quatre-Vents sont considérés comme le projet paysager le mieux réussi en Amérique du Nord, autant du point de vue paysager par la rigueur de leur organisation que de celui de l'horticulture par la diversité des espèces.* » (DESCHAMPS, 2004)

En 1997, Denis Gauthier a l'idée de valoriser la présence de lilas sur le territoire de la communauté. Son projet : faire du village de Cap-à-l'Aigle un jardin habité dans une réserve de la Biosphère. M. Gauthier s'est présenté au maire et au conseil municipal pour faire valoir son idée et exposer son projet. Il voulait que les touristes viennent à Cap-à-l'Aigle afin d'admirer et de sentir les lilas durant le mois de juin. Il en avait parlé avec ses concitoyens et il espérait même avoir la possibilité d'installer des décorations de Noël de couleur lilas. Il voulait que la rue principale devienne un sentier de lilas parsemé de panneaux d'interprétation traitant de différents thèmes comme les différentes variétés de lilas et l'histoire de la communauté. Il aurait aimé qu'il y ait des lilas sur tous les terrains et que le village devienne vraiment un jardin. Il énonçait son projet de la façon suivante :

*« [...] Cap-à-l'Aigle est un village qui a beaucoup de lilas, pis il faudrait qu'il en ait encore plus, plus de variétés, si on faisait Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas, un village habité dans un grand jardin dans une réserve de la Biosphère. »<sup>29</sup>*

Il était aussi un moteur, un vendeur, un mobilisateur. Il a vendu son projet au conseil municipal et aux autres citoyens impliqués dans la vie communautaire à Cap-à-l'Aigle. Plusieurs en parlent dans les termes suivants :

*« Denis, celui qui nous boostait, c'est lui qui nous motivait »<sup>30</sup>*  
*« Denis était un moteur, un vendeur. Denis Gauthier, c'était un vendeur. »<sup>31</sup>*

C'est à partir de cette idée et des rencontres avec les élus municipaux que le projet se concrétisa et trouva des appuis dans la communauté. Voyons maintenant la mise en œuvre

---

<sup>29</sup> Entretien #21

<sup>30</sup> Entretien #21

<sup>31</sup> Entretien #3

de ce projet; nous y verrons entre autre l'importance de certains individus, les étapes de la création des Jardins du cap à l'Aigle ainsi que les perspectives futures de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ».

#### 4.3.2 La mise en œuvre du projet

M. Gauthier a reçu de la Caisse Populaire de Cap-à-l'Aigle un financement pour démarrer son projet, dont la première phase était la construction de Place de l'Aigle :

*« [...]la Caisse Populaire a cru à son affaire pis elle a débloqué des sous. »<sup>32</sup>*

Le fait que la Caisse Populaire de Cap-à-l'Aigle ait accepté d'investir dans le projet a incité le conseil municipal à appuyer le projet. Par contre, le conseil municipal s'est rendu compte qu'ils ne pourraient pas recevoir des dons, des subventions ou des prêts dans le but de développer « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ». En fait, une municipalité ne peut pas recevoir des subventions pour un tel projet :

*« Fait que ça débloqué la dessus, pis là on s'est rendus compte que y'avait pas de possibilité d'aller chercher vraiment de l'argent parce qu'il fallait que tu sois une OSBL<sup>33</sup> pour aller chercher des sous. Une municipalité pouvait pas avoir de sous là dessus, pis nous autres ont était pas capable d'investir, on investissait un peu, mais... »<sup>34</sup>*

---

<sup>32</sup> Entretien #8

<sup>33</sup> OSBL : Organisme sans but lucratif

<sup>34</sup> Entretien #8

Un projet d'aménagement avait été proposé par Denis Gauthier et accepté par le conseil municipal avec l'appui financier de la Caisse Populaire Desjardins de Cap-à-l'Aigle. Il s'agit d'un aigle de bronze installé dans son nid, construit pour identifier le village de Cap-à-l'Aigle. Cet aigle est devenu le protecteur des Jardins du cap à l'Aigle (figure 9). Ce monument est situé à l'entrée est du village, au coin de la rue Saint-Raphaël et du boulevard Malcolm-Fraser. Des fleurs et des arbres ornent cette sculpture. C'est le premier investissement financier concret pour faire de Cap-à-l'Aigle la capitale du lilas.

Figure 9 – Place de l'Aigle



(Source : Nouvelle Économie Rurale, 2004)

En 1998, les citoyens impliqués ont pris la décision de créer un organisme et de l'incorporer, avec deux mandats :

*« Il avait deux mandats : mettre Cap-à-l'Aigle sur la carte, et garder cet aspect communautaire-la du processus »<sup>35</sup>*

---

<sup>35</sup> Entretien #22

La corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas », organisme à but non lucratif, est légalement constituée par lettres patentes le 31 mars 1998 et «[...] elle aura le large mandat de préparer les activités culturelles, horticoles, communautaires, d'accueil, de gestion et d'administration. » (CORPORATION « CAP A L'AIGLE, VILLAGE DES LILAS » (1), 2004). Selon la firme d'experts-conseils Pluram, la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » s'est constituée afin de positionner les potentiels horticoles, culturels, sociaux et économiques du village (PLURAM, 2002 :1).

La corporation présente, dans ses lettres patentes, les objets visés par la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » :

« **Recueillir** des fonds par voie de souscription publique ou de toute autre manière et les utiliser par le biais de programme visant à :

**Affirmer et protéger** l'identité spécifique et la culture propre de Cap-à-l'Aigle « village » par le biais notamment de mise en valeur des sites d'importance;

**Protéger et mettre en valeur** le domaine appelé « Terre des Duchesne » en développant un parc floral dans lequel une importante collection de lilas sera plantée;

**Informé, éduquer et sensibiliser** les visiteurs sur les différentes variétés de lilas qui existent dans le monde par le biais de visites guidées des jardins et du village et d'outils didactiques de toutes sortes;

**Organiser** des conférences, des salons, des expositions, des festivals ou toute autre forme d'activités ou de manifestations ou autres produits pour fins de promotion, de diffusion et de développement de Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas et en particulier organiser des activités à caractère informatif et éducatif répondant aux objectifs de la corporation;

**Entreprendre** et faire toute opération, transaction ou autre affaire qui dans l'opinion des administrateurs serait favorable au développement de la corporation, notamment; acquérir, louer, posséder, établir et exploiter les biens meubles et immeubles nécessaires aux fins ci-dessus et fournir au public en général des services de toute nature en relation avec les buts de la corporation;

**Poursuivre** ses activités dans aucune fin de gains pécuniers pour ses membres et tous ses profits ou autres gains de semblable nature qui pourrait faire la

*corporation seront utilisés uniquement pour la poursuite de ses objets.»*  
(GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, 2002)

La corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » est constituée d'un conseil d'administration, où siègent neuf personnes élues. Elle comprend aussi une adjointe administrative et une assistante. L'adjointe administrative occupe un poste à temps plein à l'année, alors que l'assistante occupe un poste à temps complet de façon saisonnière.

En juin 1998 se déroule le premier festival *Le temps des lilas* auquel toute la population est conviée (par ex. par des publicités dans les journaux). Ce festival comporte plusieurs activités pour tous les âges (par ex. des aquarellistes, des conférences, des spectacles, des fresques, des conférences sur l'horticulture, un souper champêtre, des déjeuners, une messe et une marche des lilas). Ce festival procure une visibilité et des revenus pour la corporation :

*« Apportait un peu de sous, apportait une visibilité. C'était très très fête populaire, chapiteau, souper, gros souper dehors, très populaire. »<sup>36</sup>*

C'est suite au premier « Temps des Lilas » que la corporation se dote d'un sigle, constitué d'un aigle en vol qui tient dans ses griffes une branche de lilas en fleur (voir annexe 10).

---

<sup>36</sup> Entretien #8

Denis Gauthier, dans ses recherches sur les lilas et les jardins avait repéré l'existence de la Société Internationale des Lilas (SIL)<sup>37</sup> qui se spécialise dans la culture de lilas. Les membres de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » ainsi que le maire du village décident, en 1999, de se rendre au congrès annuel de la SIL au Vermont. La délégation de Cap-à-l'Aigle fait la connaissance de M. Konrad Kircher, membre de la Société Internationale des Lilas. M. Kircher parle très bien le français et s'est lié d'amitié avec les gens de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ». Au retour du congrès se produit un événement tragique pour les gens de Cap-à-l'Aigle. Denis Gauthier, l'instigateur du projet, décède subitement et laisse un grand vide, autant dans le village que dans l'organisation du projet. On continue néanmoins le projet afin d'honorer la mémoire de monsieur Gauthier. Son décès, comme le rapporte un informateur, ouvre des portes.

*« Denis Gauthier, quand il est mort, ça l'a comme ouvert des portes. On aurait dit que le projet avançait de plus en plus. On aurait dit que là, en mourrant, c'est comme si le projet vivait. »*<sup>38</sup>

Voici comment en parlait son père à un journaliste lors de l'ouverture des Jardins du cap à l'Aigle :

*« Denis était un rêveur. Il m'a amené ici un jour, le long du ruisseau qui y coule. Il m'a dit qu'un jour, des fleurs pousseraient ici et je lui ai dit : tu rêves en couleur », a raconté le père du regretté journaliste Denis Gauthier, Marcel, heureux de s'être trompé et surtout fier du résultat enfin inauguré hier, sous le nom des Jardins du cap à l'Aigle, un projet qu'avait initié son fils en 1996. »*  
(DESMEULES, 2003)

---

<sup>37</sup> Vous pouvez consulter le site Internet de la Société Internationale des Lilas au <http://lilacs.freesevers.com>.

<sup>38</sup> Entretien #23

D'autres citoyens ont dû reprendre le projet. L'instigateur du projet s'était entouré de plusieurs citoyens, mais comme certains nous l'ont mentionné, il s'agissait de ses idées qui étaient mises en œuvre.

*« Ben, il y a tout le départ là, ceux qui ont travaillé là dedans au départ. Tous les artisans du début. Tous ceux là qui était là au départ pis qui ont resté là dans le fond, ils ont travaillé fort. [...] ben avec le décès de Denis, il fallait qu'ils aillent se chercher une autre source de motivation. Pis ça l'a été difficile. Personne était prêt à prendre la présidence de ça. C'était lui, c'était toutes ses idées, pis c'est lui qui y croyait. »<sup>39</sup>*

Malgré le décès de M. Gauthier et en honneur de leur amitié, M. Kircher a continué son implication avec la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ». Il contribue aux Jardins du cap à l'Aigle en fournissant gratuitement environ 1 000 plants de lilas de différentes variétés. Ce don mènera à la création des Jardins du cap à l'Aigle, en 2002 :

*« Tombé en amour avec Cap-à-l'Aigle et tout Charlevoix, l'horticulteur allemand a fait don à la Corporation d'une collection de prestige de 1000 variétés de lilas. C'est pour héberger cette collection que sont nés Les Jardins du cap à l'Aigle. Lorsque tous les plants auront été mis en terre, d'ici quelques années, nul autre jardin au monde ne réunira autant de variétés. » (CORPORATION « CAP A L'AIGLE, VILLAGE DES LILAS », 2004a).*

En mémoire du fondateur du projet, M. Kircher a lui-même planté les 45 lilas qui forment le *Jardin Commémoratif Denis Gauthier*. Ce nombre correspond à l'âge de Monsieur Gauthier au moment de son décès.

---

<sup>39</sup> Entretien #8



À la suite du congrès, une étude de faisabilité est initiée. Cette étude est confiée à la firme multidisciplinaire *Pluram* de Québec par la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ». La firme dépose une *Stratégie de développement et d'aménagement* des Jardins du cap à l'Aigle en novembre 1999. La corporation se base sur ce document pour orchestrer l'élaboration des Jardins du cap à l'Aigle. Les orientations soutenant le concept de développement proposé par Pluram sont présentés à l'annexe 11. La corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » se dote aussi d'un logo et d'un emblème (annexe 10 et 12)

Un deuxième événement permettra l'émergence des Jardins du cap à l'Aigle. En 1999, la ville de LaMalbaie et ses villages voisins (Rivière-Malbaie, Cap-à-l'Aigle, St-Fidèle et St-Agnès) sont fusionnés. Avant la fusion, les représentants municipaux du village de Cap-à-l'Aigle ont convenu avec la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » d'acheter, lorsque les circonstances s'y prêteraient, une terre dans le village pour en faire un jardin. Cette terre, de 19 hectares ou 190 000 mètres carrés, est située dans le centre du village et semble être propice à la création d'un jardin de lilas (par ex. par la présence de chutes naturelles, de boisés et d'espaces en jachère). Avec la fusion, les choses se sont passées différemment. C'est la ville de LaMalbaie qui achète la terre en décembre 1999 au prix de 110 000\$. La fusion a pris forme le 1er janvier 2000 et la ville regroupée a remboursé le montant total à l'ancienne ville de LaMalbaie. La terre appartenait à la nouvelle ville, qui en fait don à la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ».

En 2002, la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » débute l'aménagement des Jardins du cap à l'Aigle. Son ouverture officielle a lieu en juin 2003. Selon le président de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas », 1,1 millions de dollars ont été investis dans le projet. Il s'agit d'un montage financier impliquant Emploi-Québec, Tourisme-Québec, le Bureau de la Capitale-Nationale et le ministère de la Culture et des Communications. Les gens de la région se sont mobilisés pour ce projet : « *De son côté, la communauté, qui a tout de suite été séduite par l'idée, amasse une somme de plus de 200 000 \$ auprès des petites entreprises de la région.* » (MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RÉGIONAL, 2004). Environ 500 000\$ seraient nécessaire pour finaliser le projet :

« *Il y a un 1,1 million qui a été investi. C'est ça. Y'a sûrement 1,1, million, là encore avec un 400 000\$-500 000\$, ça serait complet.* »<sup>40</sup>

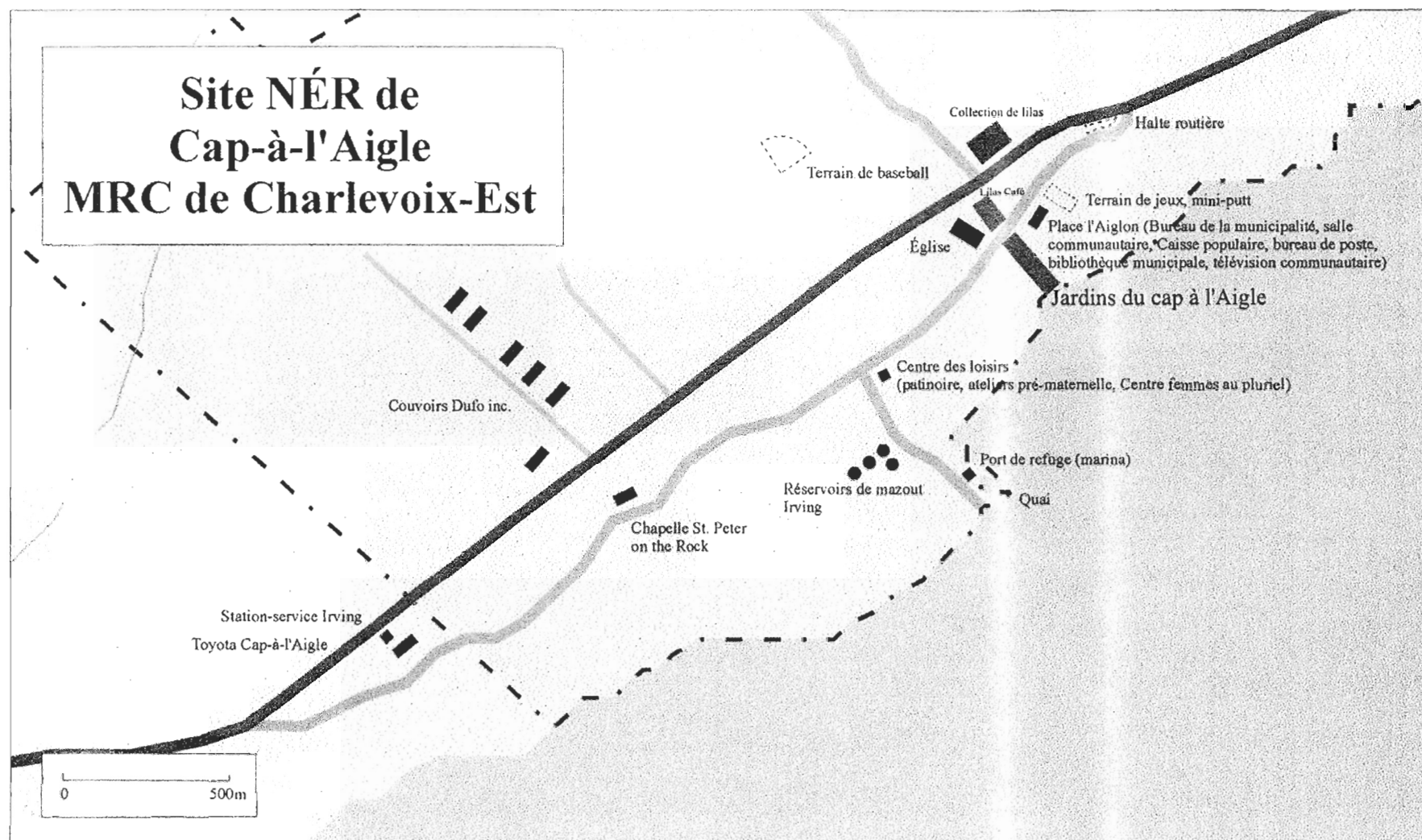
Les jardins comprennent une importante collection de lilas, quatre jardins thématiques (le Jardin d'Accueil, le Jardin Commémoratif Denis Gauthier, le Jardin Potager Traditionnel et le Grand Saule), un café-terrasse "Le Lilas Café" et une boutique d'artisanat local. Les Jardins du cap à l'Aigle contiennent également une variété de plantes vivaces et annuelles, ainsi que des arbustes, des arbres fruitiers et des feuillus. Nous présentons un plan de la localité où sont situés les Jardins du cap à l'Aigle, le Lilas Café et la collection de lilas à la carte 3. Un jardin commémoratif, en hommage aux familles fondatrices de Cap-à-l'Aigle, est prévu dans l'avenir. De plus, deux autres plateaux seront aménagés pour

---

<sup>40</sup> Entretien #21

compléter les Jardins du cap à l'Aigle. Pour plus de détails, voir la figure 10 qui présente l'état des lieux, en septembre 2003.

Carte 3 – Le positionnement des endroits stratégiques de Cap-à-l'Aigle



(Source : DIONNE, 1998 modifié par l'auteur)

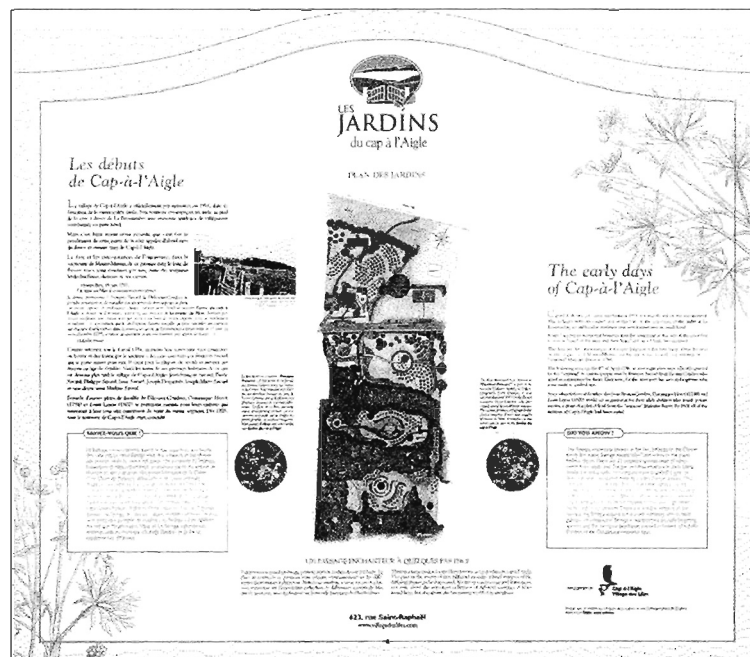
Figure 10 – État des lieux dans les Jardins du cap à l'Aigle



(Source : Corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas », 2004)

Quelques panneaux d'interprétation sur les caractéristiques des lilas et sur l'histoire de Cap-à-l'Aigle sont installés le long de la rue principale (figure 11). La corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » prévoit planter d'autres lilas le long de la rue St-Raphaël et sur les terrains privés pour que tout le village soit fleuri de différentes variétés de lilas. La majeure partie de la collection d'environ 800 plants est située (à partir du printemps 2004) dans la section des Jardins du cap à l'Aigle située au nord du boulevard Malcolm-Fraser.

Figure 11 – Modèle de panneaux d'interprétations



(Source : Corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas », 2004)

Pendant la mise en œuvre du projet, la corporation a reçu une aide de l'extérieur de la communauté, dont de la MRC :

*« C'est quand même des gens qui moi-même, en tant que maire depuis 85 icitte, j'ai travaillé avec tous ces gens là à l'intérieur de la MRC. Ça peut pas nuire. »<sup>41</sup>*

La MRC, composée du conseil des maires (constitué des maires de toutes les municipalités de la MRC), appuie le projet. Lors de son démarrage, le conseil des maires a autorisé une subvention à la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ». Le projet se retrouve avec une légitimité politique et sociale à l'échelle régionale puisque les maires de la MRC ont accepté et reconnu le projet comme étant valable au point de l'appuyer financièrement.

La corporation a fait appel au Centre Local de Développement de Charlevoix-Est (CLD) pour une aide technique et financière :

*« Quand je disais qu'on avait investi financièrement oui, au niveau technique aussi. »<sup>42</sup>*

Le CLD a priorisé le projet et investi un certain montant. Au plan technique, le CLD a fourni de l'aide pour la création du plan d'affaire. Toujours au plan technique, le CLD a aidé la corporation à organiser et à contrôler sa gestion. Les présidents du conseil

---

<sup>41</sup> Entretien #21

<sup>42</sup> Entretien #15

d'administration et les directeurs généraux ont été coachés<sup>43</sup> (guidés dans une démarche) sur la gestion d'organismes afin d'être plus efficaces au moment de prendre des décisions et de mettre en œuvre leur projet.

La corporation a fait de nombreuses demandes auprès de différents organismes gouvernementaux pour recevoir des subventions et leurs demandes ont été acceptées dans plusieurs cas. La corporation a reçu des subventions de la part de la Commission de la Capitale Nationale, du CLD, de la MRC de Charlevoix-Est, de Développement Économique Canada et de Tourisme Québec, Emploi Québec et du Bureau de la Capitale Nationale.

La Ville de LaMalbaie aide de façon substantielle la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » en impliquant son responsable en horticulture. La ville accepte de prêter les machineries nécessaires à la corporation pour qu'elle puisse effectuer ses travaux :

*« Donc ils peuvent y aller en régie; en régie, ils ont fait des choses. Je sais que Jean-Luc, le maire, a fait des efforts supplémentaires pour dire, par exemple, mon responsable d'horticulture au niveau de la ville, je l'implique avec vous autres. La machinerie, quand il peut en rendre disponible, il le fait. »<sup>44</sup>*

---

<sup>43</sup> Nous utilisons ici la définition de St-Arnaud (1999) : « L'intervention d'un coach poursuit un double but : produire le changement désiré et soutenir les apprentissages de la personne accompagnée pour qu'elle puisse procéder éventuellement à des démarches analogues sans l'aide de spécialistes » (ST-ARNAUD, 1999 :78).

<sup>44</sup> Entretien #15



### 4.3.3 Un rêve devenu réalité

Au cours du projet, les gens se sont rendus compte qu'ils avaient vu le développement de ce village dans un jardin comme dans un rêve. Ils développaient leur projet au jour le jour ne voyant pas toutes les conséquences que cela impliquait. Ils n'avaient pas vu quelle ampleur tout ce projet pouvait prendre, tant au plan de la gestion du personnel que de la gestion des subventions. Ils n'avaient pas envisagé ce que pouvait être la réalité :

*« Quand tu deviens une PME, c'est plus pareil. [...] Tsé, passer du rêve à la PME, c'est un osti de bateau. J'vas te le dire, c'est pas facile. Ce n'est absolument pas facile, et je pèse très bien mes mots pour ne pas dire que c'est de la marde. »<sup>45</sup>*

Il s'en est suivi des remises en question et la corporation a vécu une période plus difficile. Les relations étaient tendues entre certains membres du conseil d'administration et des gens ont quitté l'organisation :

*« Qu'on s'en va, maintenant, avec tous les troubles que ça donne. Trouble monétaires, troubles personnels, troubles ci, troubles ça, maintenant que la roue est partie, je pense qu'il n'y a pas personne veut l'arrêter. [...] l'humain étant l'humain, il y a des conflits qui se créent. Et à un moment donné, est-ce que c'est plus important l'amitié que le projet? Je pense qu'on a mis le projet avant n'importe quelle amitié pour le bien de Cap-à-l'Aigle. »<sup>46</sup>*

---

<sup>45</sup> Entretien #17

<sup>46</sup> Entretien #17

De plus, les membres de la corporation se sont donnés une obligation de résultats. Le projet avait été assez étudié et le soutien financier était disponible chez les différents paliers de gouvernement (municipal, provincial et fédéral) :

*« C'est peut-être pas ça qui était prévu initialement sauf que là, je pense que le conseil d'administration en est rendu il en est rendu à une décision de dire regarde, je me donne une obligation de résultats. Obligation de résultats, regarde, ça veut dire que tu vas prendre les moyens qu'il faut pour que ça arrive. »<sup>47</sup>*

Avec leurs subventions, ils ont créé la première phase des Jardins du cap à l'Aigle et les membres de la corporation vont s'appuyer sur cette première phase pour bâtir la suite. Cela ne correspondait pas aux plans initiaux (par ex. le plan stratégique proposait de développer les autres paliers de jardins dès 2004). Il fallait, pour le bien du projet, que cette première phase soit effectuée et ouverte au grand public. Les membres de la corporation n'ont eu d'autre choix que de voir la « réalité » découlant d'un projet d'une telle envergure:

*« Ça commence, avec le conseil d'administration qu'il y a la maintenant, ça commence à avoir une dynamique sortie du rêve, rentrée dans la réalité. »<sup>48</sup>*

À la suite des remises en question de la part des membres du conseil d'administration de la corporation, l'idée de créer des systèmes de parrainage et d'entretien voit le jour. Il fallait diminuer la part des activités organisées selon une logique marchande ou bureaucratique pour revenir au niveau plus associatif ou communautaire des débuts pour

---

<sup>47</sup> Entretien #15

<sup>48</sup> Entretien #17

pouvoir continuer le projet, et ce en réduisant les coûts de main d'œuvre et en renforçant le sentiment d'appartenance des citoyens envers les Jardins du cap à l'Aigle.

À l'automne 2003, la corporation a mis sur pied un système de parrainage afin que la population participe à l'entretien des Jardins du cap à l'Aigle. Chacun des parrains<sup>49</sup> se voit attribuer une parcelle de jardins, dont il a la responsabilité. Dix parrains sont nécessaires pour couvrir la superficie des Jardins du cap à l'Aigle. Les parrains des jardins ont signé un engagement pour officialiser leur implication (annexe 13). Le président de la corporation s'est chargé de recruter les différents parrains parmi les membres de son réseau social et familial. Il a rencontré les gens susceptibles d'accepter, et ces derniers l'ont fait sur une base volontaire. Leur contrat ne stipule aucune durée, et comme l'a mentionné le président de la corporation, il s'agit d'un engagement d'honneur :

*« C'est un contrat qu'ils ont signé autrement dit euh d'honneur. Je m'engage à faire, de venir l'automne cacher mes plants, je m'engage cet hiver bon, je m'engage au printemps. Ça c'est une signature d'honneur qu'on appelle hein. »<sup>50</sup>*

L'automne, les parrains nettoient les plants (par ex. des arbres, des arbustes et des lilas). Ils installent des poteaux, de la membrane, des lattes, des clôtures en plastique, de la paille et du paillis pour protéger les plants des rigueurs de l'hiver. Au printemps, ils enlèvent les protections, nettoient et constatent l'état des plants. Tous ces soins apportés

---

<sup>49</sup> Un parrain peut être un groupe de personne (des voisins), une famille ou encore un seul individu.

<sup>50</sup> Entretien #20

aux plants sont faits en collaboration avec la corporation qui offre leur expertise et le matériel nécessaire (par ex. les membranes, le paillis et les poteaux).

Il est prévu d'implanter un deuxième système de parrainage dès le printemps 2004 afin de favoriser le taux de survie des autres plants situés dans la partie nord des Jardins du cap à l'Aigle. Chaque citoyen qui accepte de s'impliquer deviendra responsable d'une dizaine de lilas, et ce pendant tout l'été. Ces parrains veilleront à ce que les lilas ne manquent pas d'eau et qu'ils ne soient pas infestés de maladies ou d'insectes. Les parrains aviseront les membres de la corporation s'ils constatent un problème quelconque afin que celle-ci effectue les travaux nécessaires.

#### **4.4 Éléments de synthèse**

Dans ce chapitre, nous nous sommes concentrés sur Cap-à-l'Aigle et sur la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ». Tout d'abord, nous avons mentionné les points forts de Cap-à-l'Aigle, lesquels nous ont été soulignés par des citoyens. Nous avons vu que l'ensemble de la communauté (les citoyens et le conseil municipal) est préoccupé par l'environnement, la préservation de la beauté de la communauté, ainsi que par la conservation de leur patrimoine bâti.

La majeure partie du chapitre fut occupée par la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ». Nous y avons fait l'historique, de l'émergence de l'idée à l'implantation des Jardins du cap à l'Aigle. Nous avons vu l'importance de Messieurs Gauthier et Kircher dans l'émergence et la concrétisation des jardins. Nous pouvons aussi remarquer que la corporation a fait appel à différents acteurs pour mener à bien son projet. Elle a fait affaire avec différents ministères fédéraux et provinciaux de même qu'avec des organismes régionaux pour de l'aide technique et financière. De plus, depuis quelques années, elle implique la population locale dans les jardins avec les deux systèmes de parrainage.

Rappelons notre cadre conceptuel. Nous y avons démontré que le renforcement des capacités des communautés peut être étudié en analysant une situation bien concrète sous l'angle « des atouts sont transformés par différentes relations pour aboutir à des finalités ».

Ces informations recueillies concernant la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » (ses débuts, son fonctionnement, ses buts) nous seront très utiles lors de l'analyse des données pour voir quels ont été ces atouts, ces relations et ces finalités.

Nous avons pu remarquer dans ce chapitre le rôle des leaders du milieu. Sans ces leaders (qui sont sans conteste des atouts pour la corporation et pour la collectivité) pour imaginer un tel projet, pour le démarrer et en faire la promotion, il est possible que ce projet n'aurait jamais vu le jour. Ces leaders, avec leurs rôles, leur dynamisme, leur entrain et leur influence sont un morceau important dans ce casse-tête de la gouvernance de Cap-à-l'Aigle. Ce sont des leaders positifs qui croient en l'avenir de leur collectivités et qui sont prêts à mettre du leur pour en faire un milieu de vie meilleur, pour eux et pour les autres citoyens.

## **CHAPITRE 5**

### **« CAP-À-L'AIGLE, VILLAGE DES LILAS » : UNE GOUVERNANCE LOCALE INNOVANTE?**

Selon nos définitions, la gouvernance serait cette capacité de prendre des décisions collectives qui mettent en synergie non seulement le pouvoir politique et économique mais aussi celui de la société civile locale (les organismes communautaires). En reprenant le modèle de renforcement des capacités (REIMER, 2002a, 2002b), la gouvernance réfère aux mécanismes sociaux qui font que les membres d'une communauté donnée soient capables d'identifier leurs atouts et de les mettre en valeur en mobilisant différentes formes de relations sociales (marchandes, bureaucratiques, associatives et communales) afin d'atteindre des finalités communes.

Nous pouvons relire l'expérience de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » à la lumière de ce modèle où elle apparaît comme une de ces expériences engendrées par une gouvernance locale innovante. Pour illustrer cette gouvernance, nous allons classer les éléments d'information ou les interprétations de différents acteurs interrogés dans ce modèle d'analyse des capacités. À notre connaissance, il s'agit de la première fois qu'une telle démarche est réalisée au sein du projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale, ce qui a rendu l'exercice original.

Dans la section qui suit, nous tentons de caractériser la gouvernance locale à Cap-à-l'Aigle en analysant le discours des acteurs à propos de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ». Nous débutons en expliquant le contexte dans lequel s'inscrit la création des Jardins du cap à l'Aigle. Ensuite, nous tentons d'appliquer le modèle de renforcement des capacités développé par Reimer (REIMER, 2002a, 2002b). Dans un premier temps, nous déterminerons quels sont les atouts dont dispose la corporation. Dans un deuxième temps, nous verrons les différentes finalités qui découlent du projet de « Village des Lilas ». En troisième lieu, nous établirons quelles sont les relations sociales qui ont dû être développées pour mener à bien ce projet. Nous concluons en présentant le modèle de renforcement des capacités de façon dynamique, c'est-à-dire en introduisant la temporalité puisqu'un projet innovateur comme celui des « Jardins du cap à l'Aigle » se construit étapes par étapes, années après années; nous examinerons donc le projet et le modèle d'analyse des capacités selon trois moments différents.

### **5.1 Les atouts de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas »**

Nous verrons les atouts au niveau du capital naturel, économique, humain et social que la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » possède et qu'elle a utilisés pour mettre en place le projet des Jardins du cap à l'Aigle.



### 5.1.1 Les principaux éléments du capital naturel

La *présence de lilas* est un atout au niveau des ressources naturelles pour la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ». Comme le mentionne Pluram dans sa *Stratégie de développement et d'aménagement*, « *Plusieurs domaines et propriétés recèlent de trésors cachés et une promenade sur la rue St-Raphaël au printemps est une explosion de mauve et de rose lilas* » (PLURAM, 1999 :5).

*L'aspect esthétique et la qualité des paysages* du village est aussi un atout à ne pas négliger. Au cours des différents entretiens réalisés, plusieurs citoyens mentionnaient la beauté de leur village comme un atout et les gens sont encore plus fiers de leur propriété depuis l'ouverture des Jardins du cap à l'Aigle ::

« *Propreté. La beauté, les fleurs. Les gens sont fiers de leur maison.* »<sup>51</sup>

« *Depuis que c'est réalisé, je pense que le monde font plus attention à leur extérieur de maison. Ça donne comme le goût de fleurir ta maison, de la laisse propre et agréable à regarder.* »<sup>52</sup>

Des citoyens de la municipalité ont entrepris des démarches pour enfouir les fils électriques le long de la rue principale. La conseillère municipale a le dossier en main et les démarches sont poursuivies auprès du gouvernement du Québec ainsi que d'Hydro-Québec. En fait, les responsables du dossier veulent faire enfouir les fils électriques à partir

---

<sup>51</sup> Entretien #14

<sup>52</sup> Entretien #23

de la Place de l'Aigle, vers les Jardins du cap à l'Aigle. De cette façon, la beauté du paysage serait améliorée : les fils électriques se situent la plupart du temps dans l'angle de vue des gens admirant les paysages, tant les Jardins du cap à l'Aigle que le fleuve situé en contrebas.

De plus, le village est situé dans un *paysage littoral de qualité*. La présence du fleuve, en contrebas de la falaise où est situé le village confère au village une atmosphère et une ambiance particulière. Les commentaires suivants ont été les plus fréquents lors des entrevues au moment où nous demandions aux individus quels étaient les atouts de leur communauté :

« *La beauté. La mer, le fleuve. La réputation, la renommée* »<sup>53</sup>

« *Le panorama.* »<sup>54</sup>

« *Beauté des paysages* »<sup>55</sup>

« *La vue et le paysage* »<sup>56</sup>

### 5.1.2 Les principaux éléments du capital économique

Plusieurs entreprises de la communauté se situent au niveau de l'industrie touristique. De fait, on retrouve à Cap-à-l'Aigle plusieurs gîtes et auberges; en 2003, on en dénombrait 15 (annexe 9). Ces *établissements hôteliers et de villégiatures* représentent des atouts importants pour la corporation puisqu'ils attirent des visiteurs dans la communauté. La

---

<sup>53</sup> Entretien #2

<sup>54</sup> Entretien #1

<sup>55</sup> Entretien #11

<sup>56</sup> Entretien #9

corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » mise sur une partie de cette clientèle pour attirer les visiteurs dans les Jardins du cap à l'Aigle. On peut supposer que cet atout joue aussi en faveur d'un allongement de la saison touristique qui allait amener une augmentation de leur clientèle.

Il n'y a pas que des entreprises reliées au tourisme à Cap-à-l'Aigle. Les *entreprises locales* font aussi partie du capital économique. Ils ajoutent à la viabilité économique de la communauté. Ils soutiennent la corporation en appuyant ses activités, entre autre par des commandites.

Les *revenus élevés* des résidents du village constituent aussi un élément du capital économique pour la corporation. Rappelons que tout près de 63% des ménages gagnent 40,000\$ et plus par année à Cap-à-l'Aigle, alors qu'au Québec, 52,9% des ménages gagnent 40,000\$ et plus, et que ce taux est de 54,3% au Canada<sup>57</sup>.

Lors du démarrage du projet, au moment où le regroupement de citoyens a voulu construire Place de l'Aigle, la Caisse Populaire Desjardins de Cap-à-l'Aigle leur a fourni une aide financière pour la construction de « Place de l'Aigle ».

---

<sup>57</sup> Selon les données du « sondage dans les ménages de 2001 » du projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale.

L'événement « *Le temps des lilas* » est devenu un atout économique pour la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ». Cet événement attire dans la communauté des centaines de personnes tout spécialement pour participer à différentes activités et pour profiter de l'atmosphère et du parfum qui embaume l'air de la communauté. Ces visiteurs contribuent à augmenter les retombées économiques pour les différentes entreprises de la communauté (gîtes, auberges, dépanneur, etc.)

Dans le cadre de cette étude de la gouvernance à Cap-à-l'Aigle, nous nous apercevons que la *localisation favorable* de la communauté (par ex. politique et géographique) a eu par le passé et a encore maintenant de l'influence sur la réussite d'un projet tel les Jardins du cap à l'Aigle. La communauté de Cap-à-l'Aigle se situe dans la MRC de Charlevoix-Est, qui elle fait partie de la région administrative de Québec. Cette situation géographique est un atout pour la communauté de Cap-à-l'Aigle et aussi pour la corporation. Puisque la ville de Québec est située qu'à environ 150 kilomètres, beaucoup de citoyens de la région de Québec se rendent dans la région de Charlevoix pour y passer des vacances, mais aussi des week-ends. De plus, Cap-à-l'Aigle est situé dans cette même région administrative et la corporation bénéficie des enveloppes budgétaires allouées à la région de la Capitale Nationale. Pour la mise en place des Jardins du cap à l'Aigle, nous avons noté que si la communauté n'avait pas été située dans cette région, elle n'aurait pas eu certaines subventions fort importantes, notamment celle allouée par la Commission de la Capitale Nationale. Le climat politique était propice pour attribuer des subventions à des projets

comme celui de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » au moment où ils démarraient ce projet qui nécessitait des sommes d'argent importantes pour développer ce concept de jardins. Quelques-uns des informateurs sur le terrain ont mentionné qu'ils avaient été à la bonne place au bon moment et que s'ils voulaient démarrer un tel projet aujourd'hui, ils auraient probablement très peu de subventions.

### **5.1.3 Les principaux éléments du capital humain**

Le *niveau d'éducation* des citoyens de Cap-à-l'Aigle constitue une autre forme de capital pour la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ». Dans la communauté, le niveau de scolarité le plus fréquent a trait aux études universitaires. Un peu plus de 20% des citoyens de Cap-à-l'Aigle détiennent un diplôme universitaire, tous cycles confondus.<sup>58</sup> Ce niveau de scolarité élevé donne aux citoyens des connaissances et des compétences dans certains domaines (par ex. tenue de livres comptables, création de procès-verbaux, demande de subventions et communiqués de presse) pour participer aux organismes de développement. Nous incluons dans cette section les compétences que doivent posséder les citoyens pour bien cibler leurs besoins et savoir ce qu'ils ont besoin pour mettre en œuvre leur projet. Par exemple, lorsqu'ils ont fait appel à la firme d'experts conseils, ils connaissaient la procédure à suivre pour atteindre des résultats satisfaisants.

---

<sup>58</sup> Selon les données du « sondage dans les ménages de 2001 » du projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale.

Selon plusieurs personnes interrogées dans la présente étude, les citoyens de la communauté ont une *volonté de s'impliquer*, de développer des services, des organismes et des activités pour les citoyens. De nombreux organismes sont toujours en place à Cap-à-l'Aigle même si les citoyens ont maintenant accès, suite à la fusion, aux services publics et sociaux à LaMalbaie.

*Denis Gauthier*, en tant qu'initiateur du projet, a été un élément de capital humain. En effet, il eu l'idée du projet, et il s'est chargé de le faire accepter par le conseil municipal et par la population. Il voulait faire de Cap-à-l'Aigle *un village dans un jardin*. Comme il était l'initiateur du projet et qu'il y croyait fermement, il avait un effet d'entraînement sur les gens qu'il côtoyait. Comme le mentionne certains individus rencontrés pendant les entretiens, il était le motivateur. Après son décès, survenu dès son retour du congrès de la Société Internationale des Lilas, il a continué d'être une source d'inspiration pour bien des résidents qui ont continué leur engagement bénévole dans la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ».

*Konrad Kircher*, un membre de la Société Internationale des Lilas, est aussi un acteur du capital humain. Cet homme s'était lié d'amitié avec Denis Gauthier lorsque des membres de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » s'étaient rendus au congrès de la Société Internationale des Lilas en 1999. Malgré le décès de M. Gauthier, M. Kircher a continué son implication avec la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » et il a

contribué aux Jardins du cap à l'Aigle en fournissant gratuitement environ 1000 plants représentant autant de variétés différentes, ce qui constitue un patrimoine floristique considérable. A ce congrès, il avait commencé par dire qu'il viendrait à Cap-à-l'Aigle :

*« Pis ce qui est arrivé, au congrès on a rencontré un allemand, M. Konrad Kircher, qui parlait très bien français pis que on s'est lié d'amitié tout de suite [...] Pis on a eu l'occasion, Denis, moi, pis les madames, de lui parler de notre projet. [...] Ça fait qu'à un moment donné M. Kircher, on a dit j'espère qu'on se reverra un jour. Il a dit « oui, on va se revoir un jour ». Il a dit : « j'irai peut-être vous visiter ». »<sup>59</sup>*

Malgré le décès de M. Gauthier, M. Kircher a tenu sa promesse et est venu au Canada pour voir où en était rendu le projet. C'est en voyant le village que son implication s'est concrétisée :

*« Pis à un moment donné à une réunion à Québec on va voir nos architectes, M. Kircher vient avec nous autres [...]. Ça fait que M. Kircher nous dit « Vous allez avoir des lilas, c'est moi qui va tout vous donner les lilas, pis on va faire de Cap-à-l'Aigle justement un village de lilas, on va essayer de faire la plus grande collection de lilas et moi m'en va tout vous fournir vos lilas et ça va être gratuitement. »<sup>60</sup>*

De plus, M. Kircher a tenu à faire un geste en mémoire de Denis Gauthier. En effet, il est venu d'Europe pour planter lui-même les 45 lilas du jardin commémoratif « Denis Gauthier ».

---

<sup>59</sup> Entretien #21

<sup>60</sup> Entretien #21

Le maire de Cap-à-l'Aigle, à ce moment, était Bruno Simard. Plusieurs le voient comme un atout pour la mise en place du projet. En effet, s'il n'avait pas laissé la chance à Denis Gauthier de se faire entendre au conseil municipal, les choses se seraient sûrement passées différemment. Il connaît presque tous les résidents du village et depuis quelques années, il est à la tête de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ». Des informateurs sur le terrain lui reconnaissent les qualités suivantes :

*« [...] il est vraiment rassembleur. Il a des idées d'avenir, il a des idées. Pis il va chercher des gens. S'il voit qu'il y a une dispersion quelconque, il n'aime pas ça, il vit pas bien ça. [...] En bon politicien, souvent il joue du violon, mais pas grave il réussit quand même à aller chercher ses gens pis il sait chez qui aller frapper parce qu'il connaît tout le monde à Cap-à-l'Aigle. »<sup>61</sup>*

Les citoyens de Cap-à-l'Aigle font aussi partie du capital humain. Les citoyens s'impliquent, chacun sur leur terrain, à créer le jardin autour du village en y plantant différentes variétés de lilas et de plants vivaces et annuels. Chaque citoyen fleurissant son terrain contribue à faire de Cap-à-l'Aigle un jardin habité. On note la présence de lilas communs sur tous les terrains et la présence d'espèces introduites sur certaines propriétés.

*« [...] à l'heure actuelle, il n'y a plus personne à Cap-à-l'Aigle qui a pas des lilas sur son terrain. »<sup>62</sup>*

Grâce aux citoyens, la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » pourra concrétiser son projet de faire du village un jardin habité. Pour ce faire, la corporation a besoin du soutien de la population, puisqu'elle souhaite que des lilas soient plantés sur les

---

<sup>61</sup> Entretien #22

<sup>62</sup> Entretien #21



terrains privés. La population doit investir dans la plantation et l'entretien de lilas sur leur propriétés.

*« La rue Saint-Raphaël [...] quand les gens vont aménager, qu'on va leur donner des lilas, qu'on va leur aider à faire leur petit jardin, c'est que nous autres, la corporation, on va, c'est surtout chaque propriétaire qui va être appelé à faire son petit jardin. Son petit investissement, accompagné par la corporation des Lilas. »<sup>63</sup>*

De plus, les citoyens ne s'impliquent pas seulement dans les activités de la corporation en ayant des lilas dans leur cours. Plusieurs des citoyens s'impliquent de différentes façons lors des activités proposées par la corporation.

*« Lors de la tenue des activités du « Temps des Lilas », nous constatons la volonté des gens du milieu à participer au succès de notre projet. Les propriétaires d'auberges et de gîtes, les commerçants, les résidents du village, tous participent en faisant don de leur temps, de l'hébergement, de nourriture, de leurs talents artistiques, de commandites diverses. » (CORPORATION « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » (3), 2000 :5).*

#### 5.1.4 Les principaux éléments du capital social

Nous avons présenté la définition du capital social développée par Flora et Flora (1993) dans la section 1.3.2.4. qui repose sur trois variables :

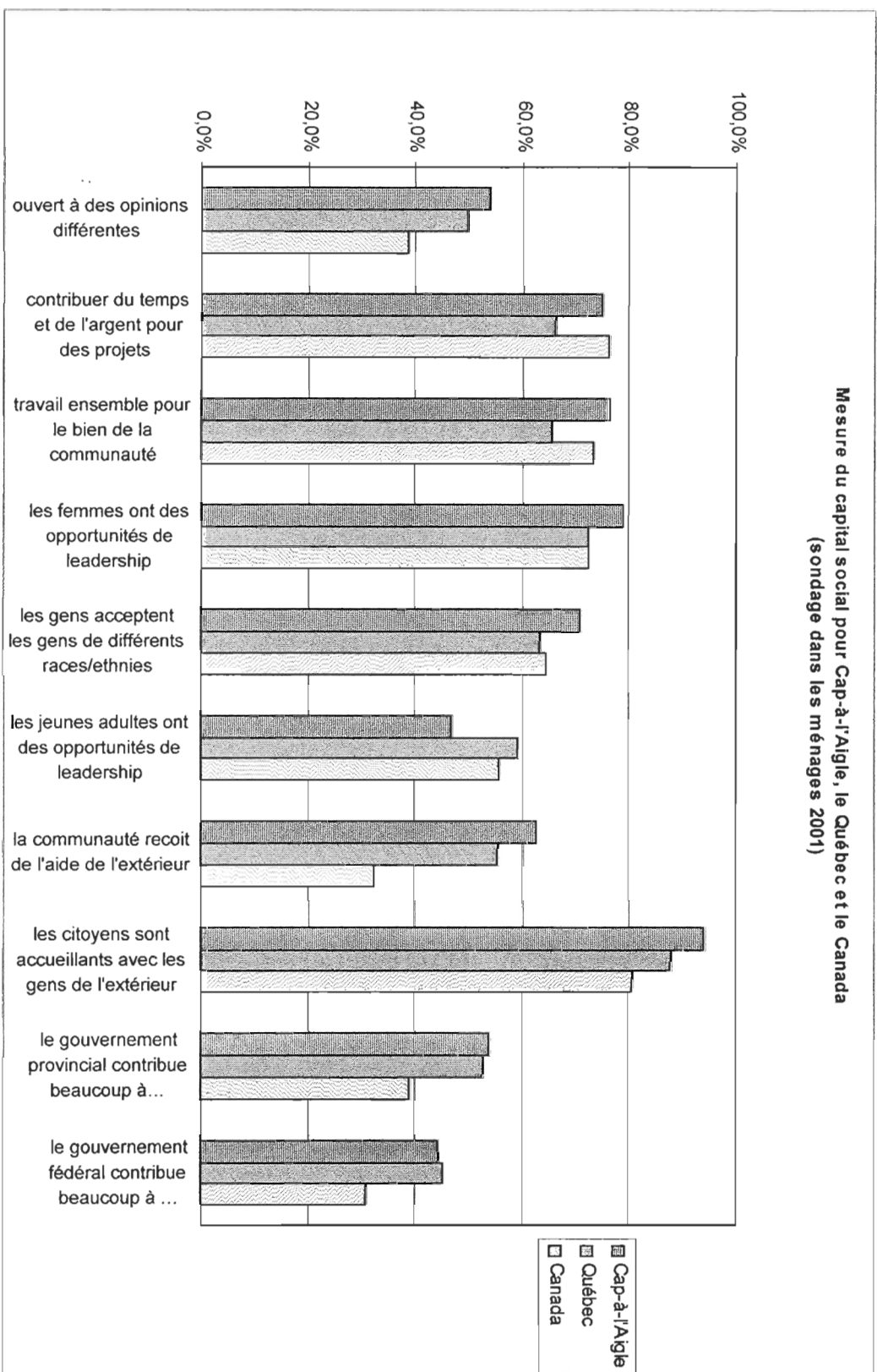
1. *« La diversité symbolique ou le degré d'ouverture de la population aux personnes différentes, aux idées ou aux comportements;*
2. *La capacité d'investissement-réinvestissement, soit de mobiliser des ressources (temps, argent, bénévolat, etc.) pour des activités de la communauté et la capacité de travailler ensemble;*
3. *La capacité d'établir des réseaux et des liens avec l'extérieur pour notamment en obtenir des avantages des gouvernements. » (JEAN, 2003 :6)*

---

<sup>63</sup> Entretien #21

Lors du « sondage dans les ménages 2001 », une série de dix questions fermées étaient proposées aux individus pour évaluer le niveau de capital social présent dans leur communauté. Nous notons que la municipalité de Cap-à-l'Aigle se distingue par l'intensité de son capital social. Comme nous pouvons le voir à la figure 12 de la page suivante, les citoyens de Cap-à-l'Aigle ont évalué la majorité des différentes variables du capital social plus fortement qu'ailleurs au Québec et qu'au Canada. Une analyse plus fine des données montre que sur les trois dimensions du capital social, les répondants évaluent nettement plus positivement la capacité d'attirer des avantages de l'extérieur (et des gouvernements) que les répondants des autres collectivités rurales de l'observatoire rurale (NÉR). Les gens de Cap-à-l'Aigle se jugent ouverts aux changements et aux idées nouvelles bien que cela n'est pas une ouverture généralisée comme en témoigne le résultat à la question de l'ouverture aux étrangers et à la place faite aux femmes dans la communauté. De même, sur la capacité de se mobiliser, leur opinion d'eux-mêmes est plutôt réservée en regard de la moyenne canadienne. Mais cela dit, leur performance globale est plutôt bonne. Voyons maintenant comment se traduit ce niveau de capital social en fonction des acteurs en cause dans le projet de « Village des Lilas ». Il sera question du conseil municipal, de la Société Internationale des Lilas, des organismes de Cap-à-l'Aigle, de la tradition touristique ainsi que du conseil de ville de la ville de LaMalbaie.

Figure 12 – Mesure du capital social, Cap-à-l'Aigle, Québec et Canada



Le conseil municipal de Cap-à-l'Aigle était un atout provenant du capital social pour la corporation au début du projet. M. Gauthier a dû trouver le moyen de faire accepter son projet, qui ne pouvait fonctionner sans l'aide du conseil municipal :

*« Mais j'ai eu quand même un conseil municipal très ouvert, tu vois depuis 1985 que j'étais maire, là on était en 97 et j'avais quand même réalisé des choses avec un conseil ouvert. J'ai été quand même choyé de ce côté là. »<sup>64</sup>*

Et d'autres conseillers municipaux, qui siégeaient au conseil municipal à ce moment appuient cette déclaration :

*« C'est sur qu'on avait, qu'on était tous des conseillers qui avait une, un penchant vers l'humanisme, un penchant vers le collectif, vers l'appartenance. On n'a pas eu de problèmes de prendre des décisions, que ça soit au niveau monétaire ou, go, on y va. »<sup>65</sup>*

De plus, dans un document soumis par la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » à la ville de LaMalbaie, la présidente de la corporation a ce moment mentionne :

*« Je me dois de souligner le support inconditionnel et respectueux de l'ensemble du conseil municipal de l'époque, qui ont cru à l'implication et au travail de la corporation et ceci sans qu'il y ait d'ingérence dans les dossiers. Ce support « sécurisant » qui s'est traduit par des contributions financières, par le prêt de ressources humaines et matérielles, a maintes fois contribué à nous redonner le goût de poursuivre. » (CORPORATION « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas », 2000c : 5)*

---

<sup>64</sup> Entretien #21

<sup>65</sup> Entretien #3

Au début du projet, la *Société Internationale des Lilas* a fait partie du capital social de la corporation. Pour la corporation, le fait d'avoir des liens avec cette organisation internationale lui a apporté des opportunités. Par exemple, le congrès annuel de la Société Internationale des Lilas de 2001 s'est tenu à Cap-à-l'Aigle, et diverses activités étaient proposées pour les membres de la société et pour les citoyens de la communauté :

*« Ils ne sont pas indifférents du tout à notre projet, ils trouvent notre projet fantastique, extraordinaire, surtout que la Société Internationale des Lilas, la société, écoutez, on parle de lilas nous autres, c'est notre créneau, notre principal créneau. »<sup>66</sup>*

Les autres organismes de Cap-à-l'Aigle fournissent du capital social à la corporation. Par exemples, le comité de la bibliothèque, du jeu de poches et de la pétanque et le centre femmes sont importants pour la corporation et pour la communauté :

*« Les points positifs concernent Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas, mais surtout les petits comités qui ont continués malgré la fusion. Ces petits comités (bibliothèque, poches, pétanque) gardent une vie sociale à Cap-à-l'Aigle. »<sup>67</sup>*

*« Pis aussi c'est sur que les personnes qui ont été sollicités soit pour les lampadaires ou pour des choses comme ça, pour des commanditaires, tsé, ça l'a été bien accueilli. »<sup>68</sup>*

La *tradition touristique* est un élément du capital social pour la communauté de Cap-à-l'Aigle. Comme nous l'avons souligné lors de la trajectoire historique de la communauté, Cap-à-l'Aigle se caractérise comme un lieu de villégiature prisé depuis de très nombreuses années. Cette tradition touristique est ancrée dans l'univers social des citoyens de la

---

<sup>66</sup> Entretien #21

<sup>67</sup> Entretien #6

<sup>68</sup> Entretien #8

communauté et fais partie du mode de vie social de Cap-à-l'Aigle. Rappelons qu'en 2003, 15 des entreprises recensées à Cap-à-l'Aigle étaient reliés à l'hébergement (MORIN, 2003).

*Le conseil de ville de LaMalbaie* fait aussi partie du capital social de la communauté. Il y a une forme de partenariat entre la corporation et la ville de LaMalbaie. Ce partenariat consiste en l'échange de services et d'équipements entre la ville de LaMalbaie et la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ». Comme mentionné dans les entretiens, ces partenariats peuvent prendre plusieurs formes :

*« [...] Ah oui, absolument, absolument. Il y a toujours eu un partenariat puis ça continue encore. »<sup>69</sup>*

*« Mais la participation, la ville de LaMalbaie [...] les camions, les tracteurs, les loaders, ça on a, des voyages de sable, surtout depuis quelques temps encore, elle est très présente et sera toujours présente parce que c'est le projet de la ville, en fin de compte. Développé par une corporation, mais à l'intérieur de la ville de LaMalbaie. »<sup>70</sup>*

Pour finaliser cette section sur les principaux éléments du capital social, notons la capacités de réseautage des membres de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ». Les membres ont démontrés qu'ils ont les habiletés pour aller chercher des ressources en dehors de la communauté. C'est entre autre le cas de la Société Internationale des Lilas. Nous croyons que cette capacité des membres de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » d'aller chercher ces ressources externes est un atout du capital social pour la corporation comme pour le projet et pour toute la collectivité.

---

<sup>69</sup> Entretien #21

<sup>70</sup> Entretien #21

Nous avons brossé ici la situation des atouts disponibles pour la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ». Comme nous l'avons vu dans la section traitant du modèle de renforcement des capacités, ces atouts doivent être mis en relations pour atteindre des finalités. Voici maintenant les principaux éléments qui composent les finalités induites par la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ». Suivra une description des relations sociales mises en place pour atteindre des finalités.

## **5.2 Les finalités de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas »**

Les finalités sont les résultats obtenus de l'action des citoyens sur le terrain lors de leur expérience de développement local, dont la création des Jardins du cap à l'Aigle dans le cas qui nous intéresse ici. L'expérience de développement local décrite dans la section précédente est l'événement le plus important pour la communauté de Cap-à-l'Aigle. Une telle expérience ne peut se faire sans amener des finalités pour la communauté. Dans les paragraphes qui suivent, nous verrons quelles sont les principales finalités induites par la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » et ses différentes actions vues par les citoyens de la communauté, mais aussi ceux que nous voyons en tant que chercheurs et observateurs externes. Nous y verrons la création d'emploi et le développement local, le renforcement du sentiment d'appartenance des citoyens envers la communauté, la

conservation et l'amélioration de la qualité des paysages, une augmentation de la cohésion sociale et un allongement de la saison touristique.

### **5.2.1 La création d'emplois et développement local**

Une première finalité concerne la création d'emplois et le développement local de la communauté. Des emplois sont créés dans le domaine de l'horticulture. On fait travailler un horticulteur et plusieurs étudiants à la mise en terre de plants, le sarclage et l'arrosage tout au long de l'été. La présence du Lilas Café favorise la création de 10 à 13 emplois, reliés au secteur de la restauration. Il en est de même pour la boutique d'artisanat local qui, avec son centre d'accueil et de vente, emploie quelques personnes et procure une meilleure visibilité à différents produits locaux (par ex. des sculptures, de la poterie et des bijoux). De plus, une adjointe administrative et une secrétaire sont à l'emploi de la corporation elle-même. La corporation a déjà eu à son emploi un directeur général, mais en 2003, le poste n'est pas comblé.

### **5.2.2 Le renforcement du sentiment d'appartenance à la communauté**

Une autre finalité est associée au contexte de la fusion et au sentiment d'identité des résidents de Cap-à-l'Aigle. Avec la création de la corporation au nom du village, les citoyens se sont assurés que leur identité collective demeure forte et renforcée :



*Cap-à-l'Aigle ne disparaîtra jamais et ça, c'est un plus, un gain pour les gens du coin [...]. Cap-à-l'Aigle, il y aurait toujours Village des Lilas de Cap-à-l'Aigle, Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas. [...] Cap-à-l'Aigle comme entité de ce qu'elle était avant ne mourra jamais. Parce que tu auras toujours le mot Cap-à-l'Aigle qui va représenter Cap-à-l'Aigle. »<sup>71</sup>*

Les gens ont un fort sentiment d'appartenance à leur village; avec la fusion, les citoyens redoutaient la perte de leur identité en tant que « Cap-à-l'Aigle ». Le fait que la corporation et les jardins portent le nom de Cap-à-l'Aigle, et que les citoyens possèdent cette institution majeure dans le village, contribuent à renforcer cette identité :

*« Le mot Cap-à-l'Aigle va être présenté partout, partout, partout. C'est la seule municipalité englobée [...] qui va toujours garder son identité dû à ce projet-là. »<sup>72</sup>*

En plus de renforcer l'identité des citoyens envers Cap-à-l'Aigle, le projet de « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » permet à des citoyens de la localité de s'asseoir ensemble et de discuter de l'avenir de leur communauté. Avec la fusion, qui a eu pour effet de dissoudre le conseil municipal, il est rare de voir les citoyens se regrouper pour discuter de l'avenir de leur localité. Le fait d'asseoir des citoyens à une même table devient important s'ils désirent garder une implication dans le milieu.

*« Pour moi, un projet comme Village des Lilas devient un projet mobilisateur. Et la, ça amène les gens. Les gens s'impliquent. »<sup>73</sup>*

---

<sup>71</sup> Entretien #15

<sup>72</sup> Entretien #17

<sup>73</sup> Entretien #15

Les citoyens ont maintenant les moyens de s'impliquer dans les Jardins du cap à l'Aigle grâce à l'initiative de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ». Depuis l'automne 2003, dix familles ont acceptées d'être les parrains de parts de jardins. Les citoyens contribuent à la réussite et à la pérennité des Jardins du cap à l'Aigle. Il est important pour la corporation que les citoyens s'approprient leur jardins :

*« Ça sauve des sous, pis (ça développe) l'appartenance. [...] On veut quand même développer « c'est à nous, ça, les gens de Cap-à-l'Aigle. [...] Mais c'est important de créer cet esprit là. C'est à moi, ce jardin là. »<sup>74</sup>*

De plus, comme le note la firme d'experts-conseils Pluram dans le rapport final du concept d'aménagement intitulé « Les Jardins Secrets », la protection de l'identité était importante pour les citoyens qui ont démarré le projet :

*« Afin d'affirmer et de protéger l'identité spécifique de Cap-à-l'Aigle, des résidents se sont regroupés en 1998 pour former une corporation sans but lucratif vouée à la mise en valeur des potentiels et attraits de l'un des plus pittoresques villages du Québec. » (PLURAM, 2002 :1)*

Le renforcement de l'identité de la communauté et l'appartenance des citoyens envers leur quartier est une finalité induite par la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ».

---

<sup>74</sup> Entretien #21

### 5.2.3 La qualité des paysages

Avec la création des Jardins du cap à l'Aigle, la sensibilité des citoyens envers la qualité des paysages est renforcée. Les citoyens de Cap-à-l'Aigle sont fiers de leurs propriétés et les jardins ajoutent à la beauté du village. Les citoyens de Cap-à-l'Aigle possèdent maintenant ce jardin immense en plein cœur de leur village. Il est visible pour tous les gens qui se baladent sur la rue principale.

### 5.2.4 La cohésion sociale

La corporation augmente la cohésion sociale de la communauté. Les citoyens sont mobilisés autour d'un projet commun qui leur tient à cœur. Ils sont presque tous d'accord pour que le projet réussisse et la corporation est appuyée dans ses actions par la population :

*« Y'a des gens qui crient que ça n'a pas d'allure. Tu ne les comptes pas sur tes dix doigts. Il doit y en avoir ici la, ceux qui crient fort, deux ou trois »<sup>75</sup>*  
*« J'avais un bel appui de la part de la population, et même des aubergistes. »<sup>76</sup>*

La création des systèmes d'entretien et de parrainage des Jardins du cap à l'Aigle amène les citoyens à travailler ensemble pour le bien de leurs jardins. Le niveau de cohésion sociale dans la communauté se voit augmenté et renforcé.

---

<sup>75</sup> Entretien #20

<sup>76</sup> Entretien #11

### 5.2.5 L'allongement de la saison touristique

La corporation contribue à l'allongement de la saison touristique. Pour une communauté dont la majeure partie de l'économie repose sur le tourisme, le fait de prolonger la saison touristique peut devenir une source non négligeable d'achalandage et de revenus. A Cap-à-l'Aigle, comme dans tout Charlevoix, la saison touristique débute en juillet et se poursuit jusqu'en septembre. Les Nord-américains préfèrent venir tout au long de l'été alors que les Européens profitent davantage du début de l'automne. Depuis que les activités de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » ont débuté, la saison touristique débute plus tôt. La raison majeure est le lilas lui-même. La floraison du lilas commun (*Syringa vulgaris*) et de certaines espèces introduites se fait en juin. De plus, les fleurs du lilas fanent rapidement : il faut en profiter dès leur floraison. Voilà pourquoi l'évènement « *Le temps des lilas* » se déroule vers la mi-juin de chaque année. L'introduction, dans les Jardins du cap à l'Aigle, de différentes variétés de lilas, ainsi que la plantation d'arbustes, d'arbres fruitiers et de plantes vivaces et annuelles permet au Jardin de pouvoir accueillir les touristes tout au long de la saison touristique.

Les membres de la corporation font la promotion de leur jardin et ils souhaitent accueillir de plus en plus de visiteurs à chaque année. La corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas », depuis sa fondation, aide la communauté à régler de nombreux enjeux

de développement. Comme nous venons de le voir, notre recherche a permis d'identifier plusieurs défis que cette initiative tente de relever tels que la création d'emplois et le développement local, le renforcement du sentiment d'appartenance des citoyens, la cohésion sociale et l'allongement de la saison touristique.

### **5.3 Les relations sociales de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas »**

Pour que la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » transforme ces atouts en finalités, elle a dû organiser ces activités en mobilisant plusieurs types de relations sociales. Nous verrons comment se traduisent les relations marchandes, bureaucratiques, associatives et communales dans le cadre du projet « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas »

#### **5.3.1 Les relations marchandes**

On retrouve quelques cas de relations sociales marchandes dans le projet de « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ». Tout d'abord, le Lilas Café fonctionne selon des relations de marchés puisqu'il y a échange de biens contre de la monnaie. Ce café a été ouvert lors de l'inauguration des Jardins du cap à l'Aigle, en juin 2003. La corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » donne à contrat l'exploitation du Lilas Café. Les bénéfices sont la propriété de l'entreprise qui exploite le café. De plus, la boutique de souvenirs et d'artisanat local du Lilas Café sont deux activités fonctionnant selon des relations

marchandes. Ce sont les artisans qui, sur l'invitation de la corporation, vendaient leurs produits.

De plus, la présence d'*employés* aux Jardins du cap à l'Aigle et au Lilas Café fait partie des relations marchandes. La corporation paie ces employés pour le travail qu'ils effectuent.

### **5.3.2 Les relations bureaucratiques**

Nous verrons dans les paragraphes suivant que la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » comporte une grande part de relations associatives mais elle comporte une part de relations bureaucratiques selon lesquelles s'organisent plusieurs de ses fonctions. C'est le cas du conseil d'administration, où il doit y avoir la tenue de procès-verbaux lors des réunions, par exemple. Le niveau *exécutif* de la corporation doit aussi tenir les livres comptables et fournir des états financiers à ses principaux organismes subventionnaires. De plus, la corporation entretient des relations bureaucratiques avec ses principaux partenaires. Elle fait appel à la bureaucratie lorsqu'elle entreprend des démarches avec le conseil de ville de LaMalbaie, ou avec un employé du CLD. Comme mentionné par un informateur, la corporation est autonome à ce niveau :

*« Elle est autonome. C'est elle qui gère ses affaires, c'est elle qui va aux subventions, au fédéral, au provincial, municipal, aux particuliers. C'est elle-même qui s'occupe de ses affaires. »<sup>77</sup>*

Lorsque la corporation nécessite l'appui du *pouvoir municipal local*, ces relations se situent au niveau bureaucratique. La corporation se doit parfois de faire appel au représentant du quartier à la ville de LaMalbaie pour se faire entendre au conseil municipal. Il en est de même pour les autres entités politiques. Les *députés*, représentant la région à l'Assemblée Nationale et au parlement canadien, sont rejoints par les voies bureaucratiques. Ce fut le cas, entre autres, lors des demandes de subventions adressées par la corporation aux différents gouvernements.

Le *CLD et la MRC* font partie des relations bureaucratiques en lien avec la corporation :

*« C'est quand même des gens qui moi-même, en tant que maire depuis 85 icitte, j'ai travaillé avec tous ces gens là à l'intérieur de la MRC. Ça peut pas nuire. »<sup>78</sup>*

Il y a des procédures établies pour collaborer avec ces organisations et la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » a dû prendre les chemins bureaucratiques pour obtenir de l'aide. Un informateur nous donne un exemple des relations bureaucratiques nécessaires, tel que l'élaboration d'un plan d'affaire :

---

<sup>77</sup> Entretien #21

<sup>78</sup> Entretien #21

*« [...] dans la façon de faire, nous ici au CLD, que le dossier que l'on traite soit un événement, qu'il soit un entreprise type Village des Lilas, que ce soit une entreprise industrielle ou un commerce, on traite toujours ça sur la base business, donc sur la base d'un plan d'affaires. »*

### **5.3.3 Les relations associatives**

La corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » en elle-même est structurée selon la logique des relations associatives. Elle est constituée de membres qui partagent des intérêts semblables et qui se réunissent dans un même but : créer des jardins et en faire un joyau pour la collectivité

La coopération entre les différents organismes fait aussi partie des relations associatives. Lors d'activités comme « Le Temps des Lilas », plusieurs organismes contribuent au bon déroulement de l'activité. Le comité responsable de la bibliothèque a, par le passé, organisé des activités pour les jeunes. Pendant le Festival des Lilas 2004, le comité de la bibliothèque a organisé un atelier gratuit de fabrication de cerfs-volants pour les jeunes de 10 ans et moins. De plus, les légumes récoltés dans les Jardins du cap à l'Aigle (dans le potager) sont remis à un organisme de la localité qui vient en aide aux femmes à l'échelle régionale.



### 5.3.4 Les relations communales

Au niveau des relations communales, notons le système d'entretien (à l'automne et à l'hiver) de parts de jardin et le système de parrainage des lilas du nord de la route 138. Ces systèmes, implantés par la corporation font appel à la population pour qu'elle s'approprie ses jardins et pour que les citoyens deviennent partie prenante du projet :

*« C'est que la corporation a compris qu'il faut absolument que les gens s'impliquent. Je pense qu'à l'heure actuelle, on a réussi quand même ça, pis la grande aventure, moi demain matin si je fais partie, un exemple, je parraine 10 lilas quand ils sont plantés, je vais les voir grandir, pis c'est à moi ces lilas là. C'est pas à moi, mais je parraine ça. C'est ça qui est important. »<sup>79</sup>*

Les relations communales sont composées des relations de parenté. Nous avons noté lors de l'analyse des différents verbatims que ces relations ont eu de l'importance lors de la mise en place de ces systèmes de parrainage de parts de jardin et de lilas. L'instigateur du projet de parrainage a su à quelle porte aller frapper pour recruter les citoyens :

*« Je les ai ciblées d'abord. Je connaissais, je connaissais... J'ai eu un refus, un refus sur euh... Mais c'était dix personnes, c'était pas beaucoup, c'était pas un défi pour moi là. C'est, j'ai été rencontré des gens, c'était presque assuré qu'ils me disent oui. Ça, c'était presque assuré. »<sup>80</sup>*

L'analyse de la liste des personnes enrôlées nous montre que ce sont les familles les plus impliquées de Cap-à-l'Aigle qui ont été recrutées pour participer à ce parrainage. Les relations de parenté ont eu de l'importance dans la mobilisation des citoyens dans le projet.

---

<sup>79</sup> Entretien #21

<sup>80</sup> Entretien #21

Nous venons de voir les différentes relations sociales (marchandes, bureaucratiques, associatives et communales) mises en place par la corporation pour utiliser ses atouts pour en arriver à atteindre des finalités. Voyons, dans la prochaine section, ces différents atouts, ces relations sociales et ces finalités insérées dans le schéma de renforcement des capacités.

#### **5.4 Le schéma du renforcement des capacités**

Nous pouvons maintenant récapituler l'ensemble de ces atouts, relations et finalités et les introduire dans le schéma du modèle du renforcement des capacités de Reimer. Nous avons choisi de présenter le schéma sous forme dynamique, selon trois temps. Tout d'abord, nous présenterons le schéma conceptuel au Temps #1, qui se situe de 1997 à 1998. Suivra le Temps #2, de 1998 à 2002, puis le Temps #3, de 2002 à 2004. Notons que certaines finalités du *Temps #1* et du *Temps #2* sont devenues des atouts pour la communauté et pour la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ». Il est d'ailleurs logique, selon le modèle, qu'une finalité atteinte devienne un atout pour la communauté.

Le *Temps #1*, de 1997 à 1998, est caractérisé par l'émergence du concept et le démarrage du projet dans la communauté, où les atouts majeurs ont été transformés par des relations associatives et communales pour créer le « *Temps des Lilas* » et la corporation

« Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas », ainsi qu'un développement économique local par la création d'emploi et par l'allongement de la saison touristique (tableau 7).

Notons au tableau 7 (temps #1) qu'au début du projet, les citoyens de Cap-à-l'Aigle ont fait appel à des atouts situés dans les quatre catégories déterminées par Reimer, soit les atouts économiques, humain, social et naturel (REIMER : 2002a, 2002b). Au niveau des relations, les citoyens ont agi sur deux fronts pour démarrer leur projet, au niveau des relations sociales associatives et communales. Il ne faut pas s'en surprendre car ce sont des types de relations sociales avec lesquels ils ont une familiarité et une capacité d'agir. C'est avec ces atouts et ces relations qu'a été présenté l'événement *Le Temps des Lilas* et créée la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ».

Le Temps #2 se situe de 1998 à 2002 (tableau 8). C'est à ce moment que nous pouvons noter que les finalités du Temps #1 (par ex. la fondation de la corporation) sont devenus des atouts au Temps #2. Une telle rétro-action où une finalité attendue devient, dans le temps, un atout était anticipé dans le modèle d'analyse des capacités de Reimer.

Au Temps #2, les atouts ont quelque peu changé, puisqu'il y a eu des changements au niveau de l'histoire du projet. Par exemple, Denis Gauthier n'est plus considéré comme un atout à ce moment ci, mais avec son implication, Konrad Kircher devient quelqu'un sur qui

la corporation peut compter. De plus, la corporation se tourne vers des relations sociales bureaucratiques pour poursuivre le projet et créer les Jardins du cap à l'Aigle.

Le *Temps #3* se situe entre 2002 et 2004 (voir tableau 9), alors que cette période est caractérisée par l'ouverture des Jardins du cap à l'Aigle ainsi qu'une appropriation des jardins par les citoyens de la communauté. Nous remarquons, après avoir inséré les différentes composantes du schéma conceptuel, que le tableau de la situation devient de plus en plus complexe et complet. Certaines finalités du *Temps #1* et du *Temps #2* se retrouvent en tant qu'atouts au *Temps #3*, et les finalités du *Temps #3* sont de plus en plus raffinées.

Nous pouvons faire remarquer qu'au *Temps #3*, la liste des atouts est sensiblement la même qu'aux *Temps #1 et #2*. Cela est normal, car les atouts sont des éléments relativement stables de l'environnement local. Les relations sociales sont davantage diversifiées. Au début du projet, nous avons vu que les relations sociales en place se concentraient autour des relations communales et associatives. Au fur et à mesure que le projet avance, les types de relations se diversifient, et nous sommes en mesure de constater que les relations bureaucratiques et marchandes prennent plus de place. De plus, nous voyons que la corporation ne néglige pas les relations associatives et communales, entre autres en mettant en place le système de parrainage et d'entretien. Pour mener à bien son projet, la

corporation se doit de faire appel à tous les types de relations pour transformer ses atouts en différentes finalités.

Tableau 7 – Modèle de renforcement des capacités appliqué au Temps 1 (1997-1998)

<u><b>ATOUTS :</b></u>	<u><b>RELATIONS :</b></u>	<u><b>FINALITÉS :</b></u>
<p><u>Capital économique :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revenu élevé des ménages</li> <li>- Entreprises locales</li> <li>- Entreprises touristiques locales</li> <li>- Localisation favorable</li> </ul> <p><u>Capital humain :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Denis Gauthier</li> <li>- Intérêt des citoyens</li> </ul> <p><u>Capital social :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseil municipal de Cap-à-l'Aigle</li> <li>- Maire de Cap-à-l'Aigle</li> <li>- Organismes de Cap-à-l'Aigle</li> <li>- Tradition touristique</li> <li>- Niveau d'éducation élevé</li> </ul> <p><u>Capital naturel :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence de lilas commun indigène</li> <li>- Paysage littoral de qualité</li> </ul>	<p><u>Associatif :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organismes locaux</li> </ul> <p><u>Communal :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intérêts des citoyens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1er événement <i>Le Temps des lilas</i></li> <li>- Création de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas »</li> <li>- Augmentation de l'achalandage</li> <li>- Allongement de la saison touristique</li> <li>- Création d'emplois</li> </ul>

Tableau 8 – Modèle de renforcement des capacités appliqué au Temps 2 (1998-2002)

<u><b>ATOUTS :</b></u>	<u><b>RELATIONS :</b></u>	<u><b>FINALITÉS :</b></u>
<p><u>Capital économique :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revenu élevé des ménages</li> <li>- Entreprises locales</li> <li>- Entreprises touristiques locales</li> <li>- L'événement <i>Le Temps des lilas</i></li> <li>- Caisse Populaire Desjardins de Cap-à-l'Aigle</li> </ul> <p><u>Capital humain :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konrad Kircher</li> <li>- Maire de Cap-à-l'Aigle</li> </ul> <p><u>Capital social :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseil municipal de Cap-à-l'Aigle</li> <li>- Organismes de Cap-à-l'Aigle</li> <li>- Tradition touristique</li> <li>- Niveau d'éducation élevé</li> <li>- Corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas »</li> <li>- Société Internationale des lilas</li> </ul> <p><u>Capital naturel :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence de lilas commun indigène</li> <li>- Paysage littoral de qualité</li> </ul>	<p><u>Bureaucratique :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas »</li> <li>- Pouvoir local</li> <li>- Député</li> <li>- CLD</li> <li>- MRC</li> </ul> <p><u>Associatives :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas »</li> <li>- Organismes locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Place de l'Aigle</li> <li>- Jardins du cap à l'Aigle</li> <li>- Lilas Café</li> <li>- Boutique souvenirs et d'artisanat local</li> <li>- Augmentation du sentiment d'appartenance</li> <li>- Augmentation de l'achalandage</li> </ul>

Tableau 9 – Modèle de renforcement des capacités appliqué au Temps 3 (2002-2004)

<b><u>ATOUTS :</u></b>	<b><u>RELATIONS :</u></b>	<b><u>FINALITÉS :</u></b>
<p><u>Capital économique :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revenu élevé des ménages</li> <li>- Entreprises locales</li> <li>- Entreprises touristiques locales</li> <li>- L'événement « Le temps des lilas »</li> <li>- Lilas Café</li> <li>- Boutique souvenirs et d'artisanat local</li> </ul> <p><u>Capital humain :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intérêt des citoyens</li> <li>- Conseiller municipal de LaMalbaie</li> <li>- Konrad Kircher</li> </ul> <p><u>Capital social :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas »</li> <li>- Organismes de Cap-à-l'Aigle</li> <li>- Conseil municipal de LaMalbaie</li> <li>- Tradition touristique</li> <li>- Niveau d'éducation élevé</li> <li>- Capacité de réseautage</li> </ul> <p><u>Capital naturel :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence de lilas commun indigène</li> <li>- Paysage littoral de qualité</li> </ul>	<p><u>Marchandes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Événement « Le temps des lilas »</li> <li>- Jardins du cap à l'Aigle</li> <li>- Boutique souvenirs et d'artisanat local</li> <li>- Lilas Café</li> </ul> <p><u>Bureaucratique :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas »</li> <li>- Conseil de ville de LaMalbaie</li> </ul> <p><u>Associatives :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas »</li> <li>- Organismes locaux</li> </ul> <p><u>Communal :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parrainage dans les Jardins du cap à l'Aigle</li> <li>- Entretien des lilas</li> <li>- Investissement de chaque citoyen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jardins du cap à l'Aigle</li> <li>- Création d'emplois</li> <li>- Augmentation du sentiment d'appartenance</li> <li>- Augmentation de l'achalandage</li> <li>- Augmentation de la cohésion sociale</li> <li>- Augmentation de la conscience paysagère</li> <li>- Investissement de chaque citoyen de la communauté</li> </ul>

### **5.5 Éléments de synthèse**

La corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » peut se caractériser comme une expérience de développement local révélant une gouvernance innovante. Nous parlons de gouvernance innovante ici au sens où les finalités identifiées lors de la mise en place d'une action, ici le projet des Jardins du cap à l'Aigle, nécessitaient une concertation et un partenariat entre les trois grandes forces de la gouvernance rurale; le pouvoir politique local, le pouvoir économique local ainsi que la société civile locale (le secteur communautaire). De cette concertation naît d'ailleurs un projet qui est une sorte d'arrangement institutionnel inédit où se mélangent les éléments de l'économie privée, de l'économie sociale ou solidaire et de l'économie publique.

Nous avons vu que la corporation a su mobiliser toute une diversité d'atouts, tant humains, sociaux, économiques et naturels. Plusieurs atouts ont été mobilisés dans ces catégories. La communauté (par la corporation) a la capacité de se faire une vue d'ensemble de la situation et de voir ses différents potentiels. De plus, les membres de la communauté ont les capacités de mobiliser et d'utiliser ces différents atouts disponibles pour le bien d'un projet particulier, ainsi que pour le bien de la communauté toute entière.

Nous avons aussi pu remarquer que les membres de la corporation ont les capacités d'utiliser différents types de relations sociales pour arriver à leurs buts. Au tout début du



projet, la corporation se fondait sur les relations associatives et communales pour orchestrer le développement du projet « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ». Les membres de la corporation ont eu la capacité de faire évoluer leurs méthodes de travail, leur vision et leur organisation pour mobiliser les relations marchandes et bureaucratiques. Un tel mélange de ces différents types de relations apporte de meilleures chances de succès au projet.

Remarquons que la corporation, avec ses différentes actions, a su rencontrer une gamme de finalités différentes pour la communauté, et ce tant au niveau social qu'économique. La corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » a la capacité de travailler sur plusieurs finalités et permet le développement intégral de la communauté. Et c'est probablement grâce au fait que ce projet rencontrait des objectifs et des finalités si diverses qu'il a reçu une large adhésion dans la communauté. Cependant, la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » ne peut, à elle seule, régler complètement tous les enjeux de développement du village, comme mentionné par les citoyens lors d'une réunion d'information.<sup>81</sup> Les citoyens se sont rendus compte que la corporation ne peut pas s'occuper du développement de toute la communauté en plus du développement de ses propres projets.

---

<sup>81</sup> Réunion organisée en décembre 2003 par les chercheurs du Projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale (Bruno Jean, Steve Plante et moi-même) et où différents résultats du « Sondage dans les ménages 2001 » ont été présentés à la population locale.

L'organisation de la démocratie locale, par la création possible d'un comité de citoyen (par ex. des citoyens ont mentionné la possibilité de créer un conseil de quartier ou un conseil de citoyen) risque donc d'être le prochain enjeu mettant au défi la gouvernance dans la collectivité de Cap-à-l'Aigle. Une actualisation de l'étude de la gouvernance locale dans cette communauté devra prendre en compte ce nouveau projet qui démontre par ailleurs la capacité des citoyens de Cap-à-l'Aigle de définir des enjeux et des finalités de développement local dans une démarche itérative.

## **CONCLUSION**

Cette recherche à Cap-à-l'Aigle avait comme objectif principal de comprendre comment se caractérise la gouvernance dans une petite communauté rurale. Autrement dit, par quels mécanismes des décisions collectives sont prises qui surpassent les intérêts des pouvoirs politiques, publics et communautaires dans une optique de développement local. Pour se faire, nous nous sommes posés les questions spécifiques de recherches suivantes :

- En quoi le cas de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » peut être considérée comme un révélateur du mode de gouvernance locale à Cap-à-l'Aigle;
- Quels sont les acteurs en cause dans la gouvernance;
- Comment cette étude peut nous mener à comprendre la nouvelle gouvernance rurale?

La gouvernance et le renforcement des capacités sont les deux thèmes centraux de cette étude. Nous avons étudié ces deux thèmes ayant comme angle de vue la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ». Pour comprendre la gouvernance et le renforcement des capacités des communautés de manière concrète, nous avons choisi un événement à Cap-à-l'Aigle qui était susceptible de nous révéler le type de gouvernance présent dans la communauté. Rappelons que la gouvernance est la capacité des acteurs des sphères politique, économique et de la société civile locale de travailler ensemble, d'établir des partenariats et de mettre en place des arrangements institutionnels inédits pour atteindre des finalités communes.

Nous avons vu que la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » a pu nous révéler le mode de gouvernance dans la communauté de Cap-à-l'Aigle. Si la corporation a pu agir à titre de témoin et de révélateur, c'est grâce à son statut. En effet, toutes les forces de la communauté (politiques, économiques et sociales) considèrent les Jardins du cap à l'Aigle comme le projet de développement dans la communauté, et ce projet rallie les citoyens autour du développement de la collection de lilas et de l'agrandissement de ces jardins. La corporation a su remplir le rôle de révélateur de la gouvernance à Cap-à-l'Aigle puisqu'il s'agit du projet de développement souhaité par tous, soutenus par tous et ancré dans le cœur des citoyens.

Nous avons vu que ce projet était d'abord porté par un seul individu, qui a su convaincre une communauté entière, et ce projet est maintenant soutenu par la population de cette même communauté. Le but de la corporation est de créer un si grand jardin que les gens habiteront ce jardin (concept de *jardin habité*) et ce par l'entremise de la plus grande collection de lilas au monde.

Au niveau social, la corporation stimule l'implication des citoyens par la création de système de parrainage, soit de parts de jardin ou encore de lilas. De cette façon, les citoyens sont impliqués et nous y voyons un désir, de la part de la corporation, de voir les citoyens s'approprier ces jardins et la collection de lilas.

Au plan des acteurs en cause, nous avons pu remarquer qu'ils sont plusieurs, et ce à tous les niveaux. En effet, nous avons vu que la corporation a du faire appel à des ressources nationales (certains ministères fédéraux), provinciales (certains ministères provinciaux), régionales (par ex. la MRC de Charlevoix-Est) et finalement locales (par ex. des organisations implantées dans la communautés). La corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » a su impliquer dans son projet une vaste gamme d'acteurs. Elle a su mobiliser des acteurs des secteurs politique (ministres, députés, échevins, et autres), public local (par ex. des entreprises locales lors d'activités pour des commandites) et communautaire ou civil (collaboration entre organismes pour la tenue de certaines activités).

Nous pouvons conclure que Cap-à-l'Aigle, par l'organisation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » possède une gouvernance locale innovante. Nous avons en effet constaté que la corporation a su mobiliser autour de son projet une foule d'atouts différents, et ce autant au niveau économique, qu'humain, social ou naturel. De plus, elle a su mobiliser différents types de relations sociales pour atteindre ses buts. Nous avons vu qu'au départ, la corporation était centrée sur les relations associatives. Avec le temps (Temps 2), elle s'est tournée vers les relations bureaucratiques et marchandes, mais sans délaisser les relations sociales communales et associatives (Temps 3). La corporation parvient à agir sur plusieurs fronts de façon efficace. Elle crée de l'emploi, préserve et améliore le paysage du village et elle induit de la synergie entre les citoyens, par exemple. On peut penser que la

capacité de mobiliser le bon type de relations sociales au bon moment dans le processus de mise en œuvre d'un projet de développement local est une condition importante et sur laquelle les animateurs et les accompagnateurs des projets de développement local ne portent pas assez attention.

Une gouvernance locale moderne serait celle qui rallierait les acteurs des trois types de pouvoirs (politiques, économiques et sociaux) dans une localité, de façon à mobiliser une diversité d'atouts disponibles par différentes relations sociales pour en arriver à un développement global de la communauté et qui est une finalité partagée par l'ensemble des acteurs d'une communauté locale.

Au terme de notre démarche, il apparaît que notre diagnostic est basé sur l'étude d'un événement, potentiellement porteur d'enseignements en agissant comme un révélateur de la gouvernance locale à l'ère de la nouvelle économie rurale. Mais les formes de la gouvernance locale sont en constant changement et une dimension importante de la dynamique sociale dans cette communauté se vit avec l'expérience d'une fusion volontaire avec la ville de LaMalbaie toute proche. Il apparaît maintenant à bien des acteurs que le projet porté par la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas », étudié ici, ne pourra à lui seul, combler le vide nouvellement ressenti par la disparition d'un conseil municipal local. Mais déjà, les citoyens pensent à un comité de développement, réunissant les différentes forces sociales locales, capables d'influencer la prise de décision sur les affaires

locales, et qui se fait maintenant avec la nouvelle municipalité de LaMalbaie. Une étude de cette situation après-fusion devrait compléter le présent portrait de la gouvernance locale dans cette communauté qui reste un bon exemple d'une collectivité rurale capable d'envisager son avenir dans le contexte de la nouvelle économie rurale.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- APEDAILE, L. Peter (2003). *The New Economy: What is it?* In Documents. Rapports et documents. *Site du projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale*. [En ligne]. [http://nre.concordia.ca/ner2francais/ner\\_rapports.htm](http://nre.concordia.ca/ner2francais/ner_rapports.htm) (Page consultée le 10 septembre 2004).
- Association Touristique de Charlevoix. *Accès à la région*. In Association Touristique de Charlevoix. Site de Tourisme Charlevoix. [En ligne]. <http://www.tourisme-charlevoix.com/fr/accueil/acces.asp> (Page consultée le 21 janvier 2004).
- BAGNASCO, A. et LE GALÈS, P. (1997). *Les villes en Europe*. Paris. La Découverte. 280 pages.
- BOURDIN, Alain (2000). *La question locale*. Presses universitaires de France. Paris. 253 pages.
- BOUCHER, Jacques L., TREMBLAY, Daniel (1999). « La gouvernance locale : enjeux scientifiques et politiques. In *Économies et Solidarités*. Vol. 30, No 2. Pp 1-6.
- BOUTIN, Gérald (1997). *L'entretien de recherche qualitatif*. Presses de l'Université du Québec. Ste-Foy. 169 pages.
- BRASSARD, Marie-Joëlle, GAGNON, Christiane (2000). « Quelle gouvernance pour les communautés locales? » In *Gouvernance et territoires ruraux. Éléments d'un débat sur la responsabilité du développement*, sous la direction de CARRIER, Mario et CÔTÉ, Serge. Presses de l'Université du Québec. Sainte-Foy. Québec. Pp. 171-222.
- CARRIER, Mario et CÔTÉ, Serge (sous la direction de) (2000). *Gouvernance et territoires ruraux. Éléments d'un débat sur la responsabilité du développement*. Presses de l'Université du Québec. Sainte-Foy. Québec. 343 pages.
- CARRIER, Mario et JEAN, Bruno (2002). « La reconstruction de la légitimité des collectivités rurales. Entre gouvernement et gouvernance ». In *Gouvernance et territoires ruraux. Éléments d'un débat sur la responsabilité du développement*, sous la direction de CARRIER, Mario et CÔTÉ, Serge. Presses de l'Université du Québec. Sainte-Foy. Québec. Pp. 41-63.
- CHASKIN, R., BROWN, P., VENKATESH, S., VIDAL, A.. (2001). *Building Community Capacity*. Aldine de Gruyter. New-York. 268 pages.



- CHIASSEON, Guy (1999). « La gouvernance locale, à la fois risquée et favorable pour l'intérêt public » In *Économies et Solidarités*. Vol. 30, No 2. Pp. 7-20
- Corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » (a). *Historique du Village des Lilas*. In Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas. *Site de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas »*, [En ligne]. <http://www.villagedeslilas.com> (Page consultée le 20 janvier 2004).
- Corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » (b). *Les Jardins du cap à l'Aigle*. In Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas. *Site de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas »*, [En ligne]. <http://www.villagedeslilas.com> (Page consultée le 20 janvier 2004).
- Corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » (c). *Un concept unique « Un village dans un jardin »*. Document présenté à la Ville de LaMalbaie. 30 janvier 2000. 7 pages.
- DESCHAMPS, Laurent. *Les Quatre Vents... des jardins où foisonnent couleurs et parfums*. In Page de Laurent Deschamps. *Site de Laurent Deschamps*. [En ligne]. <http://www.colvir.net/prof/laurent.deschamps/quatrevents/index.html> (Page consultée le 23 mars 2004).
- DESMEULES, Sylvain. *Cap-à-l'Aigle. Un jardin de fleurs et de culture*. Le Soleil. L'Est et la Côte-Nord. Dimanche 8 juin 2003. P. A14.
- DESTANNE DE BERNIS, Gérard. (1993). *La région motrice dans « L'Économie du XXe siècle »*. Paris. Éditions de l'épargne. Pp. 23-38.
- DION, Caroline, PELLETIER, Louis (2003). « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas ». In *Continuité*. No. 96. Printemps 2003. Pp. 51-53.
- DIONNE, Hugues (2001). « Le Bureau d'aménagement de l'Est du Québec (BAEQ) revisité. Acte fondateur québécois de planification régionale et démocratique ». In *Choix publics et prospective territoriale : Horizon 2025 : La Gaspésie : futurs anticipés* (sous la direction de Danielle Lafontaine). Collection Tendances et débats en développement régional. Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement régional de l'Est du Québec. Rimouski. Québec. Pp. 123-134.
- DIONNE, Stève (1998). *Profil de la communauté de Cap-à-l'Aigle*. Projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale. Rimouski. Université du Québec à Rimouski. 44 pages.
- FISKE, Alan Page (1991). *Structures of Social Life: the for elementary forms of human relations: communal sharing, authority ranking, equality matching, market pricing*. Free Press. Toronto. Collier Macmillan. Canada. États-Unis. 486 pages.

- FLORA, Cornelia Butler, FLORA, Jan L. (1993). « Entrepreneurial Social Infrastructure : A Necessary Ingredient ». In *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. 529 pages. Pp.48-58.
- GAGNÉ, André (2002). *Le développement des territoires : nouveaux enjeux*. Actes et instruments de la recherche en développement régional;14. Université du Québec à Rimouski. Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement régional de l'Est du Québec. Rimouski. Québec. 132 pages.
- GAGNON, Gabriel (2001). « Les modèles de développement régional au temps du BAEQ et l'avenir de la Gaspésie ». In *Choix publics et prospective territoriale : Horizon 2025 : La Gaspésie : futurs anticipés* (sous la direction de Danielle Lafontaine). Collection Tendances et débats en développement régional. Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement régional de l'Est du Québec. Rimouski. Québec. Pp 119-121.
- GAUTHIER, Benoît (sous la direction de) (1997). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. 3<sup>e</sup> Édition. Presses de l'Université du Québec. Ste-Foy. Québec. 619 pages.
- GAUTHIER, Denis (1996). *Cap-à-l'Aigle- la Malbaie. Feu vert à une étude sur la fusion* Le Soleil. L'Est et la Côte-Nord. Jeudi 11 avril 1996. P. A3
- GIDDENS, Anthony (1994). *Les conséquences de la modernité*. Collection Théorie sociale contemporaine. L'Harmattan. Paris. 192 pages.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2002). Inspecteur général des institutions financières. Loi sur les compagnies. Partie III. Fait à Québec le 24 septembre 2002. Déposées au registre le 24 septembre 2002 sous le matricule 1147576293.
- GOODMAN, Robert M., SPEERS, Marjorie A., McLEROY, Kenneth, FAWCETT, Stephen, KEGLER, Michelle, PARKER, Edith, SMITH, Steven Rathgeb, STERLING, Terrie D., WALLERSTEIN, Nina (1998). « Identify and Defining the Dimensions of Community Capacity to Provide a Basis for Measurement » In *Health Education & Behavior*. Vol. 25, No 3. Pp. 258-278.
- HEWITT DE ALCANTARA, Cynthia (1998). « Du bon usage de la gouvernance en relations internationales » In *Revue internationale des sciences sociales*. No 155. Pp. 109-118.
- HIGGINS, Benjamin, MARTIN, Fernand, RAYNAULD, André (1970). *Les orientations du développement économique régional dans la Province de Québec. Rapport HMR*. Rapport soumis au Ministère de l'expansion économique régionale, Ottawa. Pp. 135-152.

- JEAN, Bruno (2000). « Une nouvelle gouvernance territoriale pour accompagner la restructuration rurale ». In *Gouvernance et territoires ruraux. Éléments d'un débat sur la responsabilité du développement*, sous la direction de CARRIER, Mario et CÔTÉ, Serge. Presses de l'Université du Québec. Sainte-Foy. Québec. Pp. 223-243
- JEAN, Bruno (2003). « Réussir le développement des communautés rurales : dix conditions gagnantes ». In *Organisations et Territoires*. Vol 12, No 2. Printemps-été 2003. Pp. 19-30.
- JOYAL, André (2002). *Le développement local. Comment stimuler l'économie des régions en difficultés*. Collection Diagnostic. Éditions de l'Institut québécois de recherche sur la culture. Presses de l'Université Laval. Sainte-Foy. Québec. 156 pages.
- KRETZMANN, John P., McKNIGHT, John L (1993). *Building communities from the inside out; a path toward finding and mobilizing a community's assets*. ACTA Publications. Evanston, Illinois, États-Unis. 376 pages.
- LEVESQUE, Maurice et WHITE, Deena (1999). « Le concept de capital social et ses usages ». In *Lien social et politiques*. RIAC. No 4. Pp. 23-33.
- MABILEAU, Albert (1999) *Les nouvelles politiques locales : dynamiques de l'action publique*. Presses de Science Po. Paris. 486 pages.
- Ministère du développement économique régional. *Les Jardins du cap à l'Aigle, véritable joyau floral!* In Réussites rurales. Site du ministère du développement économique régional. [En ligne]. [http://www.mreg.gouv.qc.ca/ruralite/RR\\_03\\_cap\\_Aigle.asp](http://www.mreg.gouv.qc.ca/ruralite/RR_03_cap_Aigle.asp) (Page consultée le 20 janvier 2004).
- MORIN, Sophie Anne (2003). *Mise à jour du profil de la communauté de Cap-à-l'Aigle*. Projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale. Rimouski. Université du Québec à Rimouski. 44 pages.
- Municipalité du Village de Cap-à-l'Aigle (1995). *Règlement #209- Règlement relatif aux plans d'implantation et d'intégration architecturale*. Procès verbal-copie de résolution.
- Municipalité du Village de Cap-à-l'Aigle (1996). *Règlement 230- Règlement relatif aux plans d'implantation et d'intégration architecturale*. Procès verbal-copie de résolution.
- Nouvelle Économie Rurale <sup>2</sup> (a). *NÉR<sup>2</sup>, Renforcer les capacités des communautés rurales à l'ère de la Nouvelle Économie*. In Page d'accueil. Site du projet de recherche sur la

- Nouvelle Économie Rurale*. [En ligne]. <http://nre.concordia.ca> (Page consultée le 20 janvier 2004)
- Nouvelle Économie Rurale <sup>2</sup> (b). *Visiter les 32 sites de la NÉR*. In Les 32 sites. *Site du projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale*. [En ligne]. [http://nre.concordia.ca/ner2francais/galerie\\_photo/10\\_Cap-a-l'aigle.htm](http://nre.concordia.ca/ner2francais/galerie_photo/10_Cap-a-l'aigle.htm) (Page consultée le 21 janvier 2004)
- Nouvelle Économie Rurale <sup>2</sup> (c). *Answers to frequently asked questions*. In What is the NÉR<sup>2</sup>?. *Site du projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale*. [En ligne]. <http://nre.concordia.ca/nre2info2003.htm> (Page consultée le 11 février 2004).
- Office de planification et de développement du Québec (1988). *À l'heure de l'entreprise régionale*. Plan d'action en matière de développement régional. Québec. 90 pages.
- O'RIORDAN, Timothy (2001). *Globalism, localism and identity : fresh perspectives on the transition to sustainability*. Earthscan. London. 248 pages.
- PAQUET, Gilles (2001). *La démocratie à l'épreuve de la gouvernance* Collection Gouvernance. Presses de l'Université d'Ottawa. Ottawa. 240 pages.
- PECQUEUR, Bernard (1989). *Le développement local: mode ou modèle?* Collection Alternatives économiques. Syros Alternatives. Paris. 149 pages.
- PLANTE, Steve (2001). *Dynamique des acteurs dans l'appropriation et la distribution de l'accès aux ressources en zone littorale. Le cas du Salgado (Pará-Brésil)*. Thèse de doctorat. Université de Montréal. 267 pages.
- PLURAM (1999). *Stratégie de développement et d'aménagement. Rapport final*. Québec.
- PLURAM (2002). *Les Jardins Secrets*. Concept d'aménagement. Rapport final. Québec, Mars 2002.
- Programme des Nations Unies pour le Développement *Site du Programme des Nations Unies pour le Développement*. [En ligne]. [http:// www.undp.org/french/](http://www.undp.org/french/) (Page consultée le 31 août 2004).
- PUTNAM, Robert (1999). « Le déclin du capital social aux Etats-Unis. » In *Lien social et politiques*. RIAC. Pp. 13-21
- QUÉBEC (1942). *Inventaire des ressources naturelles et industrielles – 1942; comté municipal de Charlevoix*, Ministère des affaires municipales, de l'industrie et du commerce. Québec. 251 pages.

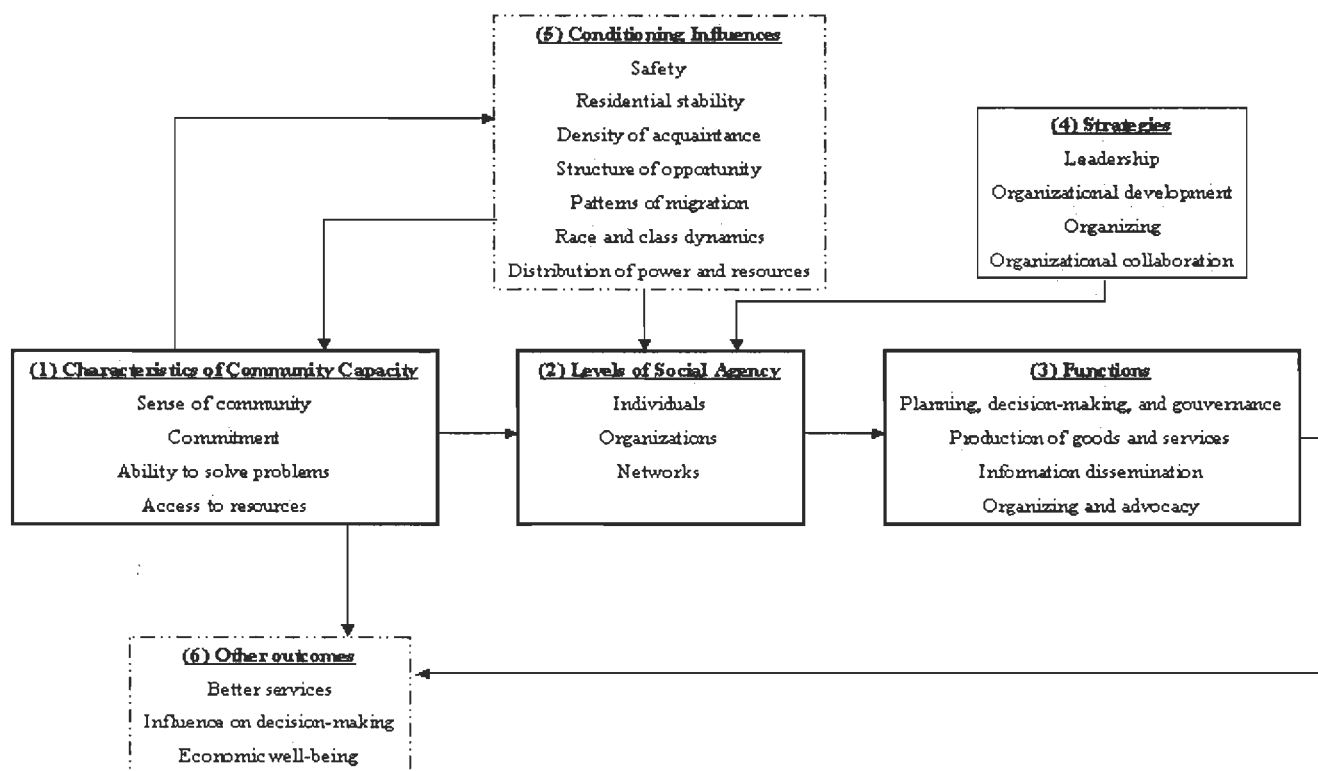
- REIMER, William (2002a). *Understanding Social Capital : its Nature and Manifestations in Rural Canada*. In Documents. Rapports et documents. *Site du projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale*. [En ligne]. [http://nre.concordia.ca/ner2francais/ner\\_rapports.htm](http://nre.concordia.ca/ner2francais/ner_rapports.htm) (Page consultée le 10 septembre 2004)
- REIMER, William (2002b). *Building Rural Capacity in the New Economy*. In Documents. *Site du projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale*. [En ligne]. [http://nre.concordia.ca/ner2francais/ner\\_rapports.htm](http://nre.concordia.ca/ner2francais/ner_rapports.htm) (Page consultée le 16 février 2004)
- REIMER, William (2004). « Social Exclusion in a Comparative Context ». In *Sociologia Ruralis*. Vol. 44, No 1. Pp 76-94.
- RHODES, R A W (1996). « The new governance: governing without government ». In *Political Studies*. Vol. 44, No. 4. Pp-652-667.
- St-ARNAUD, Yves (1999). *Le changement assisté. Compétences pour intervenir en relations humaines*. Coll. Pratiques professionnelles. Gaëtan Morin éditeur. Montréal. 224 pages.
- SAVOIE-ZAJC, Lorraine (1997). « L'entrevue semi-dirigé ». In *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données* sous la direction de GAUTHIER, Benoît. 3<sup>e</sup> Édition. Presses de l'Université du Québec. Ste-Foy. Québec. Pp. 263-285.
- Société d'histoire de Charlevoix (1999). « Cap-à-l'Aigle, un village patrimonial ». In *Revue d'histoire de Charlevoix*. Juin 1999, No. 30. Imprimerie de Charlevoix Inc. 32 pages.
- SoftMap Québec (2000). Québec. Le guide des Parcs Québec.
- Statistique Canada. (2004). *Profil des communautés 2001 - Cap-à-l'Aigle*. In. Profil des communautés. *Site de Statistique Canada*, [En ligne]. <http://www.statcan.ca> (Page consultée le 20 janvier 2004).
- STOKER, Gerry (1998). « Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance » . In *Revue internationale des sciences sociales*. No. 155. Mars 1998. Pp. 19-29.
- THIBODEAU, Jean-Claude (1997). « La relance de Montréal. Une question de long terme ». In *Les défis et les options de la relance de Montréal* sous la direction de Luc-Normand TELLIER. Ste-Foy. Presses de l'Université du Québec. Pp. 25-37.

THEYS, Jacques (2003). « La gouvernance entre innovation et impuissance: le cas de l'environnement ». In *Développement Durable et Territoires*. Dossier 2 : «Gouvernance locale et développement durable », Novembre 2003.

TREMBLAY, Marielle, TREMBLAY, Pierre-André, TREMBLAY, Suzanne (sous la direction de) (2002). *Développement local, économie sociale et démocratie*. Presses de l'Université du Québec. Sainte-Foy. Québec. 341 pages.

## ANNEXES

Annexe 1 – Modèle d'analyse du renforcement des capacités (Chaskin *et al.*)



(Source : Chaskin *et al.*, 2001 : 12)



Annexe 2 – Relations entre les dimensions des capacités des communautés (Goodman *et al.*)

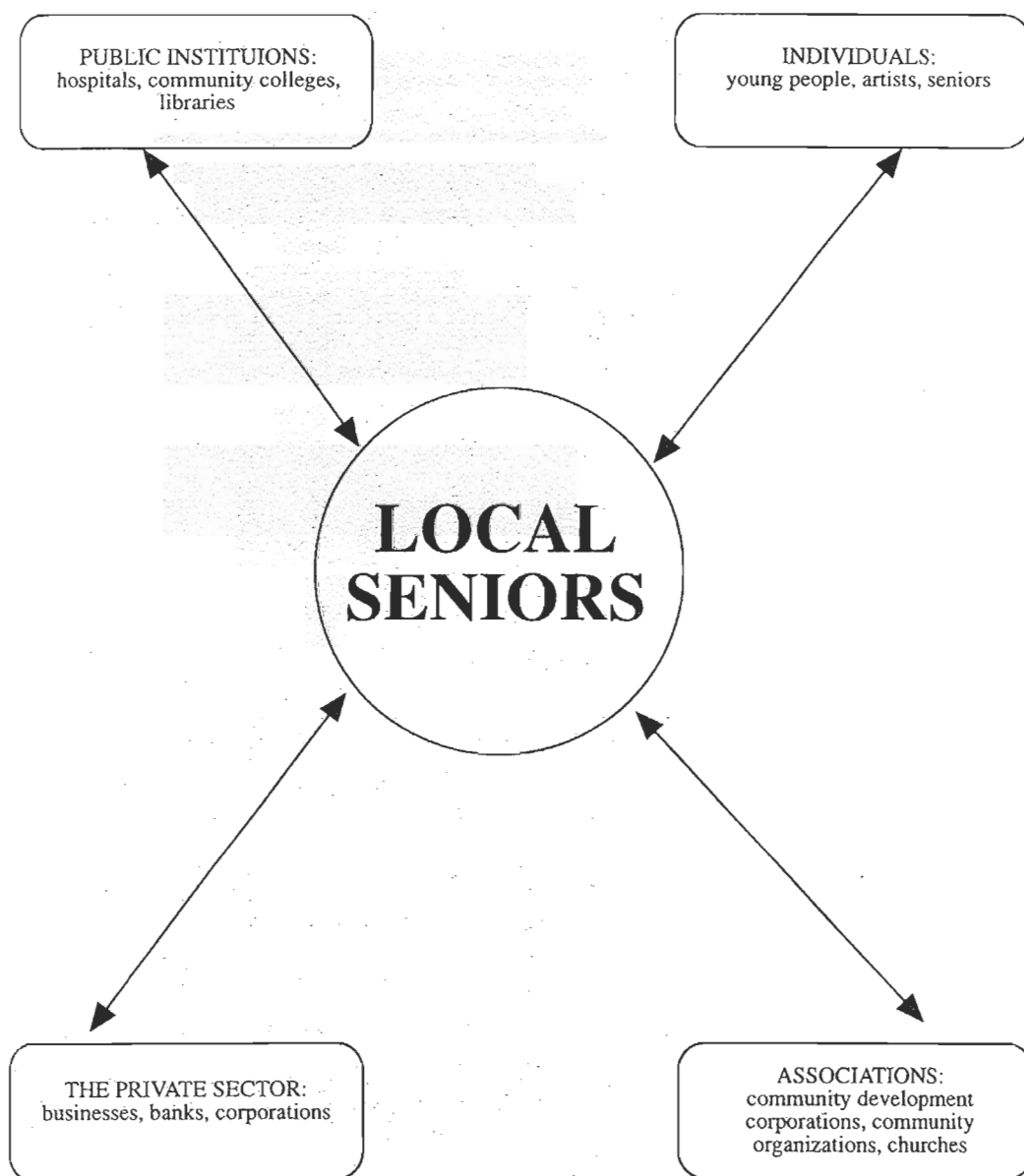
L'exemple de la dimension « leadership »

	Leadership	Citizen participation	Skills	Resources	Social and Interorganizational network	Sense of Community	Understanding of Community History	Community Power	Community Values	Critical Reflections
Leadership		Provide a base for organizing	Facilitate the leader's ability to provide momentum			Fosters a desire to lead	Influences willingness	Influences who leads to lead	Influence the diversity or pluralism of the leadership	

(Source: Goodman *et al.*, 1998 : 264)

Annexe 3 – Potential partners (Kretzmann et McKnight)

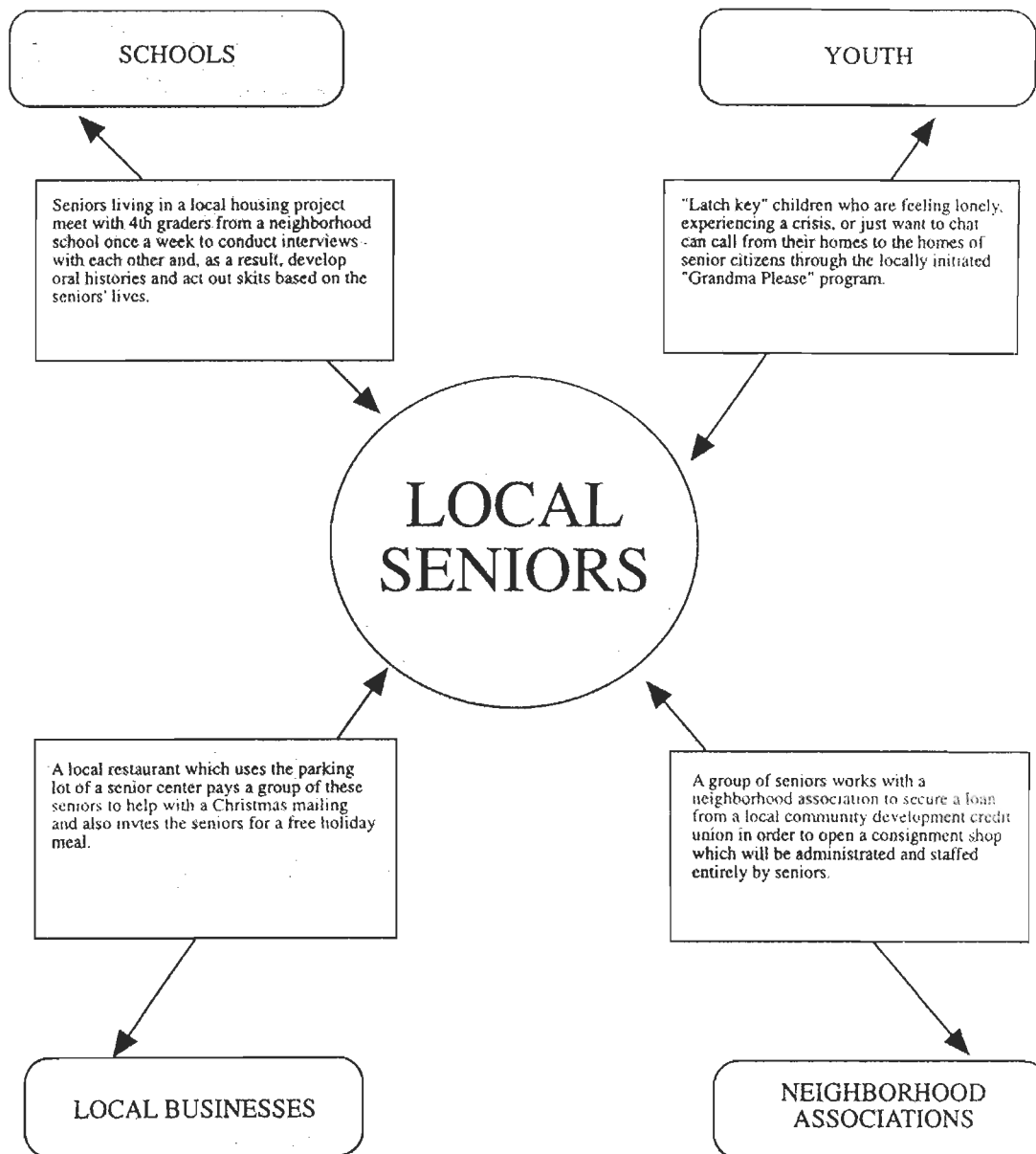
**Chart One: Potential Partners**



(Source : Kretzman et McKnight, 1993: 55)

Annexe 4 – Strengthening relationships (Kretzmann et McKnight)

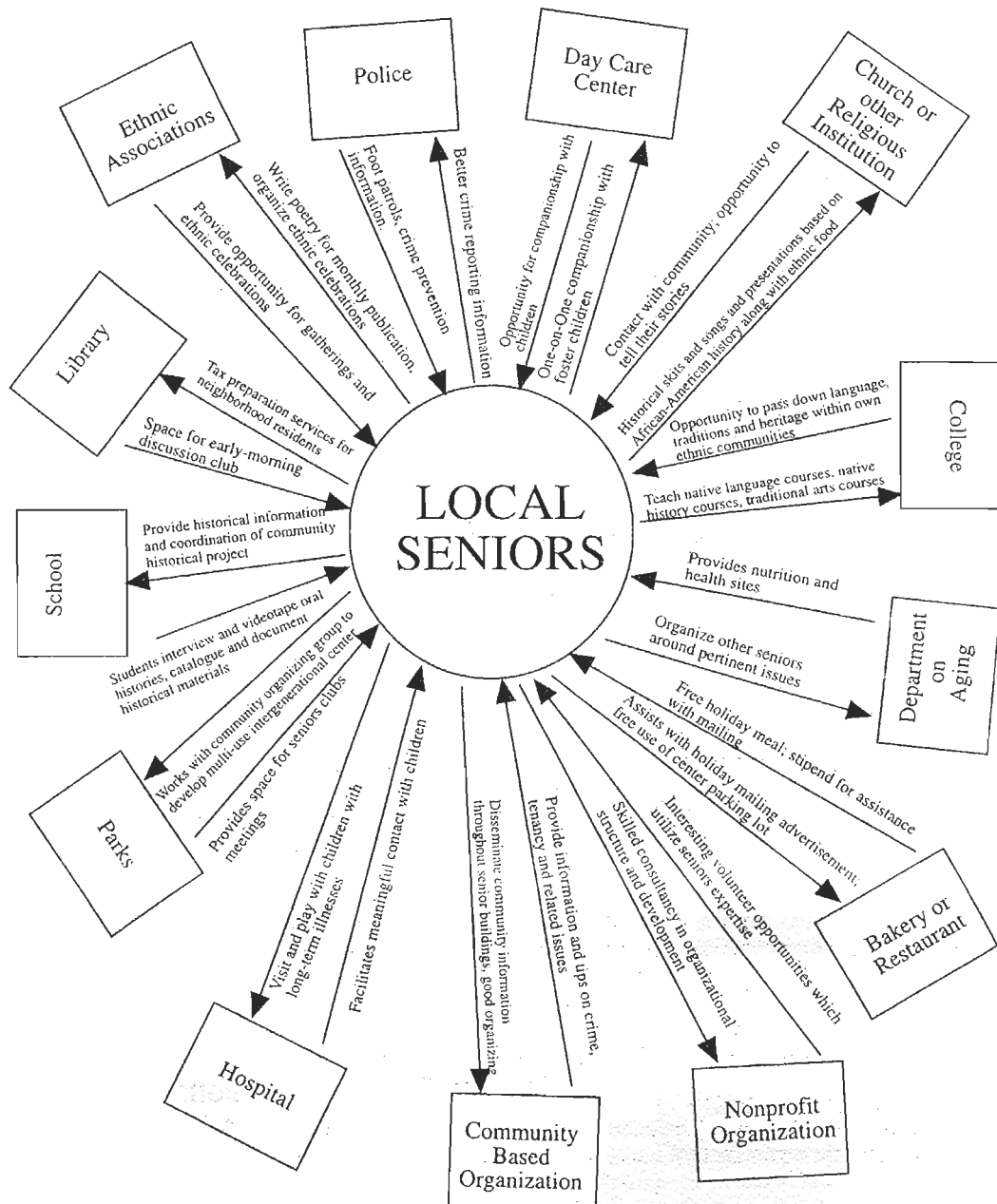
**Chart Two: Strengthening Partnerships**



(Source : Kretzman et McKnight, 1993: 63)

Annexe 5 – One to One Relationships (Kretzmann et McKnight)

Chart Three: One on One Relationships



(Source : Kretzman et McKnight, 1993 : 64)

Annexe 6 – Grille d’entretiens semi-dirigés (printemps 2003)

1. Implication de la personne interrogée
  - ☐ Public local
  - ☐ Privé
  - ☐ Communautaire/associatif
2. Histoire personnelle, sociale et professionnelle de la personne
  - ☐ Formations
  - ☐ Itinéraire professionnel
  - ☐ Implications sociales (présentes et antérieures)
3. Quelles réalisations est-elle fière dans son domaine?
4. Perceptions des collaborations avec les autres secteurs d’activité dans la communauté
5. Nommer les organismes dans la communauté; quels sont les plus importants; qu’est-ce qu’ils font « d’utile »?
6. Quels sont les organismes ou entreprises qui ont ou ont eu un impact positif dans la localité?
7. Quels sont les points forts de la localité?
8. Quelles ont été les difficultés majeures de la localité? Quelles sont les difficultés majeures de la localité (présentement)?
9. Quelles seraient les solutions envisageables pour les difficultés actuelles?
10. La fusion avec LaMalbaie : quel bilan à ce jour?
11. La corporation « Cap-à-l’Aigle, Village des Lilas » : quel bilan à ce jour?

Annexe 7 – Grille d’entretiens dirigés (automne 2003)

1. Pouvez vous me parler de Denis Gauthier et du projet qu’il avait proposé?
2. Quelle est l’implication de la Lilac Society et de Konrad Kircher dans le projet?
3. Pouvez vous m’expliquer le fonctionnement de la corporation « Cap-à-l’Aigle, Village des Lilas » et du conseil d’administration?
4. J’aimerais savoir comment s’est passé le processus d’acquisition de la terre des Duchesne et qui en sont les actuels propriétaires?
5. Quelles sont les prochaines étapes prévues dans le développement de Cap-à-l’Aigle, Villages des Lilas?
6. Qui font partie du réseau à l’extérieur de la communauté?

Annexe 8 – Grille d’entretiens semi-dirigés (décembre 2003)

1. Pouvez-vous me parler, selon vos souvenirs, du début du projet de « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas »?
  - a. Comment ça s’est passé?
  - b. Qui était impliqué?
2. Y a t il des gens contre le projet dans le village?
3. Qu’est-ce que vous pensez du système de parrainage de parts de jardin et de lilas?
4. Comment qualifieriez vous le futur des Jardins du cap à l'Aigle?

### Annexe 9 – Entreprises établies à Cap-à-l'Aigle en juin 2003

#### Hébergement (total 15):

- *Auberge des Peupliers, Auberge de luxe, 22 chambres*
- *La Pinsonnière, Auberge de luxe, 27 chambres*
- *Auberge Fleurs de lune, Auberge intermédiaire, 12 chambres*
- *Auberge Petite Plaisance, auberge intermédiaire, 6 chambres*
- *La Mansarde, auberge modeste, 7 chambres*
- *Domaine Frais-Air, 8 cabines*
- *Chalets Bellevue, 8 cabines*
- *Auberge les Eaux Vives, B&B, 4 chambres*
- *Claire Bhérer, B&B, 5 chambres*
- *Gîte le Breton, B&B, 3 chambres*
- *La Chouenne, B&B, 5 chambres*
- *La Maison Vert-Tige, B&B, 5 chambres*
- *La Maison Victoria, B&B, 5 chambres*
- *H et M Duchesne, B&B, 4 chambres*
- *Gîte du passant La Maison sous les Lilas, 3 chambres*

#### Tourisme (total 2):

- *Les Jardins du cap à l'Aigle et le Lilas Café*
- *Katabatik, excursions en kayak de mer avec guide*

#### Agriculture (total 4):

- *Couvoir Dufo, volaille et élevage de poussins*
- *Adolphe Dufour, abattoir*
- *Fermes- 2 en exploitations*

#### Services (total 13):

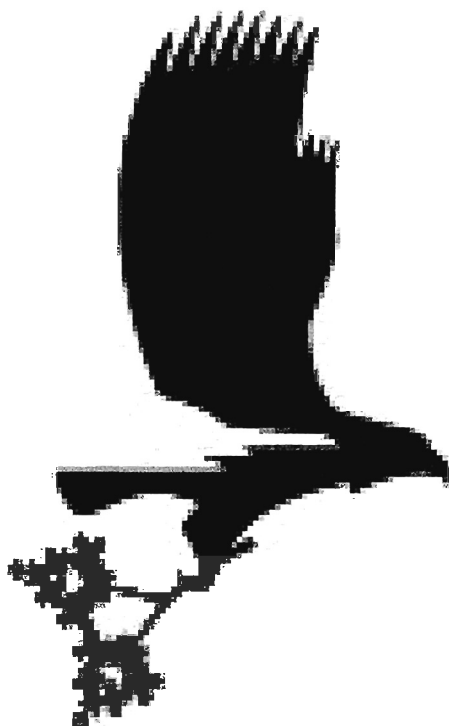
- *Boutique du store, décoration, stores verticaux*
- *J.-C. Deschênes Brûleur et Menuiserie*
- *Pétroles Irving Inc, huile à chauffage*
- *Louis Savard Portes et Fenêtres*
- *Équipement Charlevoix, produits métalliques, ferblanterie*
- *Toyota Cap-à-l'Aigle, concessionnaire automobiles*
- *Irving Station Service et dépanneur*
- *Caisse Populaire de Cap-à-l'Aigle*
- *TVC Vents et Marées, TV communautaire régionale Malbaie*
- *Électricité Cap-à-l'Aigle, entrepreneur en électricité et systèmes d'alarme*
- *Y.M. Soud. Attaches et Remorques, atelier de soudure*
- *Construction Gérard Dufour, entrepreneur en construction*
- *Psychologue Bernard Tremblay*

#### Artisans (total 2):

- *Poterie Bertrand, atelier de poterie et boutique*
- *Atelier Martin Brisson, atelier de sculpture*



Annexe 10 – Sigle de la corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas »



(Source : Corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas », 2004)

### Annexe 11 – Orientations de développement (Pluram)

*« Le concept retenu en est un de promenade dans le village à partir d'un lieu d'accueil et d'animation ainsi que de festivités printanières qui s'arriment à la promotion de la nouvelle image distinctive de Cap-à-l'Aigle, soit un village de lilas.*

*Le concept repose sur les orientations suivantes :*

- *Conserver le caractère champêtre de la rue St-Raphaël;*
- *Renforcer et mettre en valeur les massifs existants de lilas;*
- *Maximiser la présence du lilas en conformité avec le concept de diversification horticole;*
- *Tirer profit des forces du lieu par une interprétation fusionnée des attraits du patrimoine, de l'histoire locale et de l'horticulture;*
- *Créer une promenade le long de l'artère traditionnelle du village (la rue St-Raphaël), ponctuée de haltes et de stations d'interprétations;*
- *Mettre en place une signalisation touristique et des attraits signalétiques le long de la route 138 afin de bien capter l'attention de la clientèle touristique en transit;*
- *Développer des circuits de visites secondaires tant pédestres cyclables et véhiculaires afin d'exploiter toutes les ressources du paysage (mettre en valeur des sites d'observations, créer des sentiers de découverte du milieu, etc.);*
- *Aménager des sites complémentaires à thématiques horticoles afin d'accroître l'attrait des circuits de promenade, l'intérêt des groupes d'amateurs horticoles et par ricochet, d'augmenter le degré de rétention des visiteurs. Ces sites devraient être éclatés à l'échelle du village;*
- *Structurer un lieu d'accueil offrant une multitude de services aux visiteurs et miser sur une localisation centrale dans le village;*
- *Maintenir l'animation printanière notamment par le Festival du Lilas et accroître la notoriété de l'événement par l'ajout d'activités et d'attractivités de groupes ciblés;*
- *Offrir, si possible, un cadre de contact plus étroit pour le visiteur avec les gens du milieu;*
- *Augmenter la qualité et la quantité de l'information (panneaux d'interprétation, brochure, audio-guide);*
- *Miser sur la visibilité de l'image corporative de « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas » et promouvoir le produit vedette du lilas par une vitrine de produits dérivés, la vente de plants, dégustations, etc.;*
- *Maximiser l'amélioration de la qualité du milieu à l'échelle du territoire afin que tous les résidents puissent participer à l'effort collectif de valorisation du paysage et de la thématique maîtresse du lilas. »*


(PLURAM, 1999 : 26)

Annexe 12 – Logo des Jardins du cap à l'Aigle



(Source : Corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas », 2004)

### Annexe 13 – Formulaire d'engagement et de parrainage



**ENGAGEMENT et PARRAINAGE**  
**d'un secteur des Jardins du cap à l'Aigle**

Moi, \_\_\_\_\_ en date du \_\_\_\_ septembre  
 2003 m'engage à parrainer le secteur \_\_\_\_\_ des Jardins du cap à  
 l'Aigle. Cette engagement implique les étapes suivantes :

- **Automne** : L'installation de la protection hivernale nécessaire.
- **Hiver** : Vérification du terrain pendant l'hiver
- **Printemps** : Enlèvement de la protection hivernale

Parrain ou marraine \_\_\_\_\_ M. Bruno Simard  
 Président

Tél. : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Code postal \_\_\_\_\_

762, rue Saint-Raphaël, La Malbaie (Québec) Canada G6A 2P2  
 Tél. : 418 665-1117 • Téléc. : 418 665-2679  
 village@lilac@ccair.com • www.villagedeslilas.com

(Source : Corporation « Cap-à-l'Aigle, Village des Lilas »)